

100 Ways to Motivate Others

How *Great Leaders*
Can Produce *Insane Results*
Without Driving People Crazy

Steve Chandler

Author of 100 Ways to Motivate Yourself

and

Scott Richardson

Baş kalarını Motive Etmenin 100 Yolu:

Ne Kadar Büyü k Liderler
Çılgın Sonuçlar Üretebilir
İ nsanları Çıldırmadan

İ le

Steve Chandler

Ve

Scott Richardson

Baş kalarını Motive Etmenin 100 Yolu: Büyü k Liderler İ nsanları Çıldırmadan Nasıl Çılgın Sonuçlar Üretebilir?

Telif Hakkı © 2005, Steve Chandler ve Scott Richardson'a aittir.

Her hakkı saklıdır. Bu e-Kitabın hiçbir bölü mü , yayıncı Maurice Bassett'in izni olmadan hiçbir biçimde çoğ altılamaz veya kopyalanamaz.

ISBN 0-9762653-4-6

Yayınlayan: Maurice Bassett Yayıncılık [http://
www.ReinventingYourself.com](http://www.ReinventingYourself.com)

Steve Chandler'ın Elektronik Kitapları [http://
www.SteveChandler.com](http://www.SteveChandler.com)

[The Career Press, Inc.](#) ile yapılan dü zenlemeyle yayımlanmış tır.

Kapak tasarımı: Lucia Rossman / Digi Dog Design, NYC

Bu e-Kitap yalnızca kiş isel, ticari olmayan kullanım içindir ve yeniden satılamaz.

Rodney Mercado'ya

Teşekkür

Şimdiye kadarki en büyük motivasyon kaynağı, dahi çocuk, 10 alanda dahi ve Arizona Üniversitesi'nde müzik ve keman profesörü Bay Rodney Mercado.

Diğer danışmanlardan farklı olarak, yalnızca başkalarını nasıl motive edeceğinden bahsetmekle kalmayıp aynı zamanda iş yerine aynı nefeste çarpıcı sonuçlar ve eğlence getiren, kanıtlanmış bir sistemi olan Game of Work'e sahip olan Chuck Coonrad'ta. Chuck, Game of Work'ü ilk olarak kendi işinde kullandı ve Olumlu Zihinsel Tutum Ses Bandı şirketinin sonuçlarını ağız ağız yaydı. Chuck, yarattığı işeyin, yani Çalışma Oyunu sisteminin, her büyüklükteki şirket için bir servet değerinde olduğunu fark etti: Olumlu Zihinsel Tutumdan bile daha fazla finansal başarı getirdi! Chuck kendi işimizin baş arılı olmasına yardımcı oldu.

Yetenekleri hakkında çok şey yazdığımız ama hiçbir zaman çok fazla yazmadığımız, motive edici olağanüstü Steve Hardison'a.

Career Press'ten Ron Fry, Stacey Farkas ve Michael Pye'a, yazma çalışmalarımıza uzun yıllar boyunca verdikleri muhteşem hizmetlerden dolayı.

Ve muhteşem bir öğretmen, motivasyon kaynağı ve arkadaş olan Lyndon Duke'un (1941-2004) anısına.

“İ ş bir sayı oyunuyken, gerçek baş arı sonsuz duygusal zenginliklerle ölçü lü r: dostluk, yararlılık, yardım etme, öğrenme ya da baş ka bir deyiş le, en çok keyifle ölen kazanır.”

Dale Dauten

İ ndekiler

Giriş : Balık Tutma Zamanı	12
1. Motivasyonun Nereden Geldiğ ini Bilin	14
2. Öz Disiplini Öğ retin	15
3. Açmadan Önce Ayarlayın	17
4. Sonuç Değ il, Sebep Olun	19
5. Üst Yönetimi Eleş tirmeyi Durdurun	19
6. Tek Ş eyi Yapın	20
7. Geri Bildirim Vermeye Devam Edin	22
8. Çalış anlarınızın Görü ş lerini Alın	24
9. Değ iş imi Hızlandırın	25
10. Sahiplerinizi ve Kurbanlarınızı Tanıyın	27
11. Önden Liderlik Edin	29
12. Dü ş ü ncenin Rolü nü Vaaz Edin	30
13. Gerçeğ i Çabuk Söyleyin	33
14. Stres Vermeyi Önemsemekle Karış tırmayın	35
15. Kendi Üstlerinizi Yönetin	36
16. Hortumunuzu Uzak Tutun	38
17. Resmi Anlayın	39
18. Kiş ileri Değ il Sözleş meleri Yönetin	40
19. Bahaneye Değ il Sonuca Odaklanın	44

20. Sonuca Koşuk Yapın	47
21. Bir Oyun Yaratın	50
22. Amacınızı Bilin	53
23. Neyin mü mkü n olduğ unu görü n	54
24. Yü zleş me SANATININ Keyfini Çıkarın	57
25. Sağ lıklı Egonuzu Besleyin	58
26. Motive Olanı İ ş e Alın	60
27. Konuş mayı Durdurun	62
28. Sınırlamalarını Satın Almayı Reddedin	63
29. Hem İ yi Polisi hem de Kötü Polisi Oynayın	64
30. Delirmeyin	65
31. Sarılmayı Durdurun	67
32. Önce En Kötü yü Yapın	68
33. Deney yapmayı öğ renin	72
34. Bilinçli İ letiş im Kurun	73
35. Performansı Puanlayın	74
36. Önce Temelleri Yönetin	77
37. Yaparak Motive Edin	78
38. Çalış anlarınızın Gü ðü Yönlerini Bilin	80
39. Kendinizle Tartış ın	85
40. Dille Baş layın	86
41. Olumlu Takviye Kullanın	89
42. Çalış anlarınıza "Hayır" Gü cü nü Öğ retin	90

43. İnsanların Dostça Müşteri Düşünceleri Düşünmesini Sağlayın	91
44. En Büyükle Mücadeleniz İçin En İyi Zamanınızı Kullanın	94
45. 10 Dakikayı İyi Kullanın	95
46. Neyi Büyülemek İstediyinizi Bilin	97
47. Kalbinizi Yumuşatın	98
48. Çalışanlarınıza Tamamlamaları İçin Koşuk Yapın	99
49. Yaklaşımınıza Göre Matematik Yapın	101
50. Kendinizi Değerlendirin	103
51. Çalışanlarınızı Motive Etmek İçin Önce Rahatlayın	104
52. Çıkış Düşmesini Atmayın	108
53. Coşkuyla Liderlik Edin	109
54. Çalışanlarınızı Konsantre Olmaya Teşvik Edin	111
55. İçsel İstikrara İhtiyaç Verin	113
56. Haklı Olmaktan Vazgeçin	115
57. Kendinizi Uyandırın	116
58. Her Zaman Onlara Göster	117
59. Kamera Gibi Odaklanın	119
60. Yönetimin Kolay Olduğunu Düşünün	122
61. Güvencenin Gücünü Geliştirin	123
62. Anlaşmazlığın Aşılması Olarak Kaldırılması	124
63. Öğrenmeye Devam Edin	125
64. Liderliğin Ne Olmadığını Öğrenin	126
65. İnsanlarınızı Dinleyin	127

66. Hafifçe Çalın	128
67. En Küçük Sözlerinizi Tutun	129
68. Diğer Kişiye Güç Verin	130
69. Nefes Almayı Unutmayın	133
70. Zamanınız Olduğunu Bilin	134
71. Son Teslim Tarihinin Gücünü Kullanın	135
72. Endişeyi Endişeye Dönüştürün	136
73. Zihninizin Kalbinizi Yönetmesine İzin Verin	137
74. Bir Takdir Kültürü Oluşturun	138
75. Sorumluluğu Üstlenin	139
76. Kendinize Biraz Koşuk Yapın	142
77. Bugünün Gerçekleşsin	143
78. İçsel Şeyi Öğrenin	144
79. Başarısızlığı Unutun	146
80. Danışmanlığı Eylemle Takip Edin	147
81. Bir Vizyon Yaratın	148
82. Omzunuzun Üstüne Bakmayı Durdurun	149
83. Satış Yapararak Liderlik Edin	149
84. Prensiplere Sahip Çıkın	152
85. İş kilerinizi Yaratın	153
86. İstekte Bulunmaktan Korkmayın	154
87. Kendinizi Değıştirmeyin	156
88. E-postalarınızı Arttırın	158

89. İ tmeyi Durdur	159
90. Bilinđi Olun	160
91. Gelecekten Gel	162
92. Onlara Kendilerine Öğ retmeyi Öğ retin	163
93. Değ iş im İ ğ in Özü r Dilemeyi Durdurun	164
94. Bırakın İ nsanlar Onu Bulsun	165
95. Acımasız Bir İ yimser Olun	167
96. Dikkat Edin	168
97. Bir Rutin Oluş turun	169
98. Ödü lü Verin	172
99. Yavaş la	173
100. Harika Olmaya Karar Verin	174
Önerilen Okuma	176
Dizin	177
Yazarlar Hakkında	190

giriş

Balık Tutma Zamanı

Bu kitapta okuduğunuz hiçbir şeyi inanmayın.

Bu 100 kolay parça gerçek hayattaki küçük ve danışmanlık deneyiminden yazılmış olsa da, bunlardan herhangi birine inanıp inanmayacağınıza karar vermeye çalışarak hiçbir şey kazanamazsınız. Burada baş arılı olmanın yolu inanç değildir. Bunun yolu pratik yapmaktır.

Baş kalarını motive etmenin denenmiş ve kanıtlanmış 100 yolundan bir avuç alın ve bunları kullanın. Onları deneyin. Ne elde ettiğinizi görün. Sonuçlarınızı inceleyin. Size gerçekten istediğiniz şeyi sağlayacak olan şey budur: motive olmuş insanlar.

Karşılaşıldığı imzı çoğu insan işe yaramayan şeyleri yapıyor çünkü çoğu insan kendi kaygılarını baş kalarına yükleyerek onları motive etmeye çalışıyor. Ebeveynler bunu sürekli olarak yapıyor; iş yerindeki yöneticiler ve liderler de öyle. Çalışanlarının zayıf performansından endişeleniyorlar ve sonra bu kaygıyı çalışanlarına yüklerler. Artık herkes gergin ve endişeli!

Kaygınızı birine yüklemek, yalnızca o kişi iyi sizden olabildiğiince çabuk uzaklaşmaya motive eder. Bu onları gerçekten yapmalarını istediğiniz şeyi yapmaya motive etmez. Kendilerinden en iyi sonucu almalarına yardımcı olmuyor.

Yöneticiler, bu aslında yöneticinin sorumluluğu undayken, düşük rakamlardan dolayı kendi çalışanlarını suçuyorlar. CEO'lar, gerçekte CEO olmasına rağmen yöneticilerini suçuyor. Panik içinde danışmanları arayıp rakamları konuşuyorlar ve sonra "BALIK yapsak mı?" diye soruyorlar. FISH'i tavsiye eder misiniz?

"FISH", çalışanlara ilham verme ve müştəriye odaklanma konusunda bu yükü değeri olan güzel bir eğitim modasıdır. Ama bu kitapta balık teslim etmiyoruz. Balıklarla ilgili gözlem yapıyoruz. Çalışanları performans göstermeyen yöneticiye "Balık baştan aşığıdır" diye hatırlatıyoruz. Ve bu bizim balık versiyonumuz.

Dolayısıyla, baş kalarını motive etmenin ilk adımı, eğitim motivasyonu isteyen bir liderseniz, şeyi fark etmenizdir: "Eğitim bir sorun varsa, sorun benim." Bunu gerçekten anladığınızda, bu 100 yolu kullanabilirsiniz.

Birkaç temel paradoksa hakim olmak hayati önem taşıyor. Bunlar, koştuğumuz umuzun ve danışmanlığımızın sıradanlığı, aşk masına ve daha önce baş arının olmadığı yerde baş arıya ilham vermesine olanak sağlayan paradokslardır.

Aşağıdaki gibi paradokslar:

1. Daha fazlasını başarmak için yavaşlayın.
2. Demek istediğinizi anlatmak için konuşmayı bırakın.
3. Hedeflerinize daha hızlı ulaşmak için onları daha az ciddiye alın ve bu konuda bir oyun oynayın.
4. İnsanları gerçekten yönlendirmek için onların önüne ne geçin.

Bunlar liderliği bir sarmala sürebilen paradokslardan birkaçıdır. Hiç hayal etmediğiniz bir başarı.

Bizim sizin için yazarken keyif aldığımız kadar, siz de bu kitabın tadını çıkarın. Umarız bizim gibi siz de liderliği 100 kolay parçaya bölerseniz öğrenebileceğinizi göreceksiniz.

1. Motivasyonun Nereden Geldiğ ini Bilin

Liderlik baş ka birine bir ş ey yaptırma sanatıdır

sen bunu yapmak istiyorsun çü nkü o bunu yapmak istiyor.

—Dwight Eisenhower

Liderlik ü zerine sunduğ umuz bir seminere erkenden gelen Tom adında bir yönetici vardı. Golfle geçrilecek bir gü ne hazır, zeytin yeş ili bir polo kısa ve beyaz pilili bir pantolon giymiş ti.

Golfçü Tom odanın önü ne yü rü dü ve ş öyle dedi: "Bak, seninki oturum zorunlu değ il, o yü zden katılmayı planlamıyorum."

"Sorun değ il, ama bunu bize anlatmak için neden bu seansa erken geldiğ inizi merak ediyorum. Bilmek istediğ in bir ş ey olmalı."

Yönetici, "Evet, var" diye itiraf etti. "Bilmek istediğ im tek ş ey, satış ekibindeki çalış anlarımın kendilerini geli ş tirmelerini nasıl sağ layacağ ım. Onları nasıl yönetirim?"

"Bilmek istediğ in tek ş ey bu mu?"

Mü dü r, "Evet, iş te bu" dedi.

"Eh, size çok zaman kazandırabiliriz ve istediğ iniz yere vardığ ınızdan emin olabiliriz. Golf oyununuz zamanında."

Yönetici Tom bilgece sözleri bekleyerek öne doğ ru eğ ildi halkını nasıl yöneteceğ ini öğ renebildi.

Ve ona ş unları söyledik:

"Yapamazsın."

"Ne?"

"Kimseyi yönetemezsiniz. O halde gidip harika bir oyun oynayabilirsiniz."

"Sen ne diyorsun?" mü dü re sordu. "Tamını verdiğ ini sanıyordum
Baş kalarını motive etmeye yönelik seminerler. Ne demek yapamam?"

"Bu konuyla ilgili seminerler veriyoruz. Ancak yöneticilere öğ rettiğ imiz ilk ş eylerden biri,
onların çalış anlarını doğ rudan kontrol edemeyecekleridir.
Motivasyon her zaman çalış anınızın içinden gelir, sizden değ il."

"Peki öğ rettiğ in ş ey nedir?"

"Size insanların kendilerini motive etmelerini nasıl sağ layacağ ınızı öğ retiyoruz . Anahtar
budur. Ve bunu insanları değ il anlaş maları yöneterek yaparsınız. Bu sabah tartış acağ ımız
konu da bu."

Mü dü r arabasının anahtarlarını cebine koydu ve ilk sıraya oturdu.
Seminerin geri kalanı içn odanın ön tarafına en yakın koltuk.

2. Öz Disiplini Öğ retin

Disiplin ne istediğ ini hatırlamaktır.

—David Campbell, Saks Fifth Avenue'nun kurucusu

Neredeyse herkesin inandiğ ı efsane, öz disipline "sahip olduğ umuz"dur. Bu, sahip
olduğ umuz ya da olmadığ ımız, genetik bir hediye gibi içimizdeki bir ş eydir.

Gerçek ş u ki, öz disipline "sahip değ iliz", öz disiplini kullanıyoruz .

İ ş te bunu gerçekleşt irmenin baş ka bir yolu: Öz disiplin, bir dil gibidir. Her çocuk bir dil
öğ renebilir. (Aslında bñ tüm çocuklar bir dil öğ renirler.)
90 yaş ındaki herkes de dil öğ renebilir. 9 ya da 90 yaş ındaysanız ve diyelim ki Juarez'de
yağ murda kaybolduysanız, sıcaklığ a ve gü venliğ e giden yolu bulmak içn biraz İ spanyolca
kullandığ ınızda iş e yarar. İ ş e yarıyor.

Bu durumda İspanyolca öz disiplin gibidir, çünkü onu bir şey için kullanırsınız. Sen onunla doğmadın. Ama onu kullanabilirsin. Aslında dilediğin kadar çok veya az kullanabilirsiniz.

Ve ne kadar çok kullanırsanız, o kadar fazlasını gerçekleştirebilirsiniz.

Bir yıl önce Juarez'e transfer edilen ve geçmişinizi orada sağlamanız gereken bir Amerikalıysanız, ne kadar çok İspanyolca kullanırsanız sizin için o kadar iyi olur.

Daha önce hiç İspanyolca kullanmamış olsaydın, yine de kullanabilirdin.

Küçük İngilizce/İspanyolca ifadeler sözlüğünü açabilir ve kullanmaya başlayabilirsiniz. O küçük sözlükten yol tarifi isteyebilir veya yardım alabilirsiniz! Özel bir şeyle doğmuş olmanıza gerek yoktu.

Aynı şey öz disiplin için de geçerlidir, aynı şekilde. Ancak çoğu insan buna inanmıyor. Çoğu insan ya sahip olduklarını ya da olmadıklarını düşünüyor. Çoğu insan bunun bir karakter özelliği veya kişiliğinin kalıcı bir yönü olduğunu düşünüyor.

Bu çok büyük bir hata. Bu bir hayatı mahvedebilecek bir hatadır.

Ancak iyi haber şu ki, bu hatayı düzeltmek için hiçbir zaman geç değildir. kendiniz ve insanların. Gerçek gerçeği öğrenmek için hiçbir zaman geç değildir.

Ve insanların bunu nasıl bu kadar yanlış anladığını dinleyin:

"Eğer birazcık öz disiplini olsaydı benim en iyi satış elemanım olurdu" şirket lideri yakın zamanda şunu söyledi. "Ama onda hiç yok."

Doğru değil. Herkes kadar öz disipline sahip, ancak henüz bunu kullanmayı seğmedi. Tıpkı hepimizin yararlanabileceği çok sayıda İspanyolca kelimemiz olduğu gibi.

Küçük sözlüğünü ne kadar sık gidip kelimeleri kullanmayı seçersem, İspanyolca kullanmanın da o kadar kolaylaştığı doğrudur. Eğer kitaba yeterince bakarsam ve yeterince kelime ve ifade pratiği yaparsam, İspanyolca konuşmak o kadar kolaylaşıyor ki sanki bu benim doğamın bir parçasıymış, sanki içimde "sahip olduğum" bir şeyymiş gibi geliyor. Tıpkı golfün Tiger Woods'a doğan bir şekilde gelmesi gibi.

Öz disiplin de aynıdır.

Liderlik ettiğ iniz kiş i, öz disiplinin sahip olunan bir ş ey değ il, kullanılan bir ş ey olduğ unu gerçekten anladıysa, o zaman o kiş i bunu, belirlediğ i hemen hemen her hedefi gerçekleşt irmek için kullanabilir. Onu istedikleri zaman kullanabilirler veya istedikleri zaman geride bırakabilirlerdi.

Bunun yerine endiş eleniyorlar. Gerekenlere sahip olup olmadıkları konusunda endiş eleniyorlar. İ ster "içerinde" olsun. Ebeveynlerinin ve velilerinin onu oraya koyup koymadığ ı. (Bazıları oraya deneyimsel olarak konulduğ unu dü ş ü nü yor; bazıları ise genetik olarak oraya konulduğ unu dü ş ü nü yor. İ kisi de değ il. Oraya hiçbir zaman "yerleş tirilmez". Herkesin kullanabileceğ i bir araçtır. Çekiç gibi. Sözlü k gibi.)

Aydınlanmış liderler çalış anlarından daha fazlasını elde ederler çü nkü çalış anlarının her birinin zaten baş arılı olmak için gereken her ş eye sahip olduğ unu bilirler. Performans göstermeyenlerin çoğ unun yöneticilerine ustaca sattığ ı bahaneleri, öz ü rleri ve ü z ü cü kaderciliğ i yutmuyorlar. Sadece satın almıyorlar.

3. Ağmadan Önce Ayarlayın

İ nsanlara iş leri nasıl yapacaklarını söylemeyin, onlara ne yapacaklarını söyleyin ve sonuçlarıyla sizi ş aş ırtmalarına izin verin.

—George S. Patton

Seni duyamayan birini motive edemezsin.

Eğ er söylediğ iniz ş ey onların psikolojik zırhından sekiyorsa, bunu ne kadar iyi söylediğ iniz pek bir önemi yoktur. Dinlenmiyorsunuz. Halkınızın sizden etkilenmesi için sizi duyması gerekiyor.

Birinin sizi duyabilmesi için önce onun duyulması gerekir. Bunun tersi geçerli değ il. Her zaman ilk sen gittiğ inde iş e yaramaz. Çü nkü çalış anınızın öncelikle onun dalga boyunda olduğ unuzu takdir etmesi ve onun dü ş ü ncelerini tam olarak anlaması gerekir.

Liderlik gurusu Warren Bennis'in dediğ i gibi, "Her t ü rlü koğ uğ un ilk kuralı, koğ un derinlemesine dinlenmesi gerektiğ idir. Bu, koğ un 'öteki'nin içinde bulunduğu u bağ lamla iliş ki kurması gerektiğ i anlamına gelir.

akıl yü rü tme - diğ erinin nereden geldiğ ine 'uyum sağ lamaları' gerekir. Kısacası liderliğ in temeli belki de liderin ötekinin zihnietini, çerçevesini değ iş tirme kapasitesidir. Bu kolay değ il, size söylememe gerek yok çü nkü çoğ umuz, diğ er kiş iye uyum sağ ladiğ imızı ve genellikle en dikkatli ş ekilde kendimizi dinlediğ imizi dü ş ü nü yoruz.

Dört kadından oluş an ana mü ş teri ekibiyle zorluklar yaş ayan Lance adında bir finansal hizmetler CEO'su ile çalış ıyorduk. Onu umursamıyorlardı, ona gü venmiyorlardı ve eksikliklerini gidereceğ i için onunla her karş ılaş maktan korkuyorlardı.

Lance'in aklı sonuna gelmiş ti ve koçuk istedi.

"Her biriyle teker teker görü ş ü n" tavsiyesinde bulunduk.

"Ne diyeceğ im?"

Hiçbir ş ey söyleme. Sadece dinle."

"Neyi dinle?"

"Karş ınızdaki kiş i."

"Gü ndemim ne?"

"Gü ndem yok."

"Onlara ne soracağ ım?"

"Hayat nasıl? Bu ş irkette hayat sizin için nasıl? Neyi değ iş tirirdin?"

"Sonra ne olacak?"

"O halde sadece dinle."

"Bunu yapabilir miyim bilmiyorum."

Ana mü ş teri ekibinin dü ş ü k moralinin kaynağ ı az önce belirlendi. Gerisi Lance'e kalmış tı.

4. Sonuç Değ il, Sebep Olun

Sığ insanlar ş ansa inanırlar.
Akıllı ve gü dü insanlar sebep-sonuç iliş kisine inanırlar.

—Ralph Waldo Emerson

Baş kalarını ustaca motive eden biri ş unu sorar: "Neye neden olmak istiyoruz? bugü n mü oldu? Ne ü retmek istiyoruz?"

Bunlar en iyi yönetim sorularıdır. İ nsanları yönetmekte zorlanan insanlar, kendilerine bu iki soruyu sormakta da zorlanırlar çü nkü onlar her zaman ne olmasına neden olacaklarını değ il, kendilerine ne olacağı nı dü ş ü nürler.

İ nsanlarınız sizi bir sonuç yerine bir sebep olarak gördü klerinde onlara aynı ş ekilde dü ş ü nmeyi öğ retmek zor olmayacaktır. Yakında onların kendi benlik kavramlarının çok ötesinde oynamalarına neden olacaksınız.

Bunun olmasına neden olabilirsiniz.

5. Üst Yönetimi Eleş tirmeyi Durdurun

İ ki ş ey kalbe zararlıdır; yokuş yukarı koş mak ve koş mak
aş ağı lı insanlar.

—Bernard Gimbel

Bu çok bü yü k bir ayartmadır. Kendi ü stlerinizden uzaklaş mak için.

Belki bunu iyilik kazanmak ve mağ dur dü zeyinde ekleme bağ kurmak için yapıyorsunuz ama iş e yaramayacak. Aslında yaptığınız şey eninde sonunda takımın gü venini zedeleyecektir. Moral ve motivasyona çok zarar veren ü ç mesaj gönderecek:

1. Bu kuruluş a gü venilemez.
2. Kendi yönetimimiz bize karşı ı.
3. Gerçekten sizin takım lideriniz organizasyonda zayıf ve gü çsü z.

Bu, nahoş ama kesin bir bağ a yol açar, ancak aynı zamanda derin gü ven sorunlarına ve kuruluş un bü tünü nü ğ ü ne daha fazla saygısızlığı da yol açar. Üst yönetimin görevden alınması gizlice (CFO'nun adı geçtiği inde göz devirmek) veya açıkça yapılabilir ("Bunu neden yaptığınız ımı bilmiyorum, kimse şirket politikası konusunda bana danış mıyor, muhtemelen çü nkü aynı fikirde olmayacağı ımı biliyorlar.") Bu hata, "onlar" kelimesinin tekrar tekrar kullanılmasıyla daha da derinleş iyor. ("Baş lamamızı istiyorlar...." "Bize neden bu şekilde yaptırdıklarını bilmiyorum...." "Burada neler yaş adığınız ını anlamıyorlar...." "Onlar, onlar, onlar....").

Aş ırkı kullanılan "onlar" kelimesi kısa sü rede neredeyse mü stehcen hale gelir ve izole edilmiş , yanlış anlaş ılmış kurbanlar olduğu umuz izlenimini pekiş tiriyor.

Gerçek bir lider, üst yönetimi temsil etme cesaretine sahiptir , onu alt etmeye değ il. Gerçek bir lider, şirketindeki üst dü zey yetkililere atıfta bulunmak için asla "onlar" kelimesini kullanmaz. Gerçek bir lider "biz" der.

6. Tek Ş eyi Yapın

Yönetim iş leri doğ ru yapıyor; Liderlik doğ ru şeyleri yapmaktır.

—Peter Drucker

Doğ ru ş eyi yapmazsam baş kalarını motive edemem. Kendimi rahat ve merkezli bir durumda tutmak için dağ ılmamak, dikkatimin dağ ılmaması veya dağ ılmamam benim için önemli.

Yapacak çok fazla iş im olduğ unu dü ş ü nerek acele etmemem önemli.

Çü nkü yapacak fazla bir ş eyim yok. Gerçek ş u ki, yalnızca bir tane var yapılacak bir ş ey var ve ş u anda yapmayı seçtiğ im tek ş ey bu.

Eğ er dü ş ü nmem gereken tek ş ey bumaş gibi yaparsam, bu son derece iyi yapılmış olacak ve olaya dahil olan herhangi bir kiş iyle olan iliş kim eskisinden daha iyi, daha rahat ve gü ven dolu olacak.

Geçtiğ imiz haftayı dikkatli bir ş ekilde incelediğ imde, geçen hafta pek çok ş ey yaptığ ımı ve hepsinin birer birer yapıldığ ını görü yorum. Aslında, ş imdiye kadarki en yoğ un zamanlarımda bile, aynı anda yedi ş eyi dü ş ü nerek hem kendimi hem de diğ er insanları strese sokmama rağ men, aynı anda yalnızca tek bir ş ey yapabildim... Konuş mam gereken diğ er yedi kiş iyi dü ş ü nebildim... ve sonunda yedi kiş inin hepsi bu stresi ve dikkat eksikliğ ini... mutlak sıcaklık eksikliğ ini hissetti.

Aynı anda birden fazla ş ey yapmak insan sisteminde korku, adrenalin ve endiş e yaratır ve insanlar bunu fark eder. İ nsanlar buna çekici gelmiyor. Bundan uzak duruyorlar.

Zihin aynı anda tek bir dü ş ü nceyi aklında tutar, hem de yalnızca bir tek dü ş ü nceyi.

Hayatta "bataklığ a", "bunalmış " hissetmenin en bü yü k nedeni bunu bilmemektir.

İ ş yerindeki en bü yü k stres kaynağ ı, zihnin birçok dü ş ü nceyi, birçok görevi, birçok gelecek senaryosunu, birçok endiş eyi, birçok endiş eyi, birçok kaygıyı aynı anda taş ımaya çalı ş masıdır.

Akıl bunu yapamaz.

Hiçbir akıl bunu yapamaz, hatta Einstein'ın akli bile bunu yapamaz.

Bir ş ey.

Yapılması gerekenler listesinden seçim yapmam ve sonra tek ş eyi sanki tek ş eymiş gibi yapmam gerekiyor. Eğ er bu bir telefon görüş mesiyse, o zaman yavaş lamam, rahatlamam ve kendimi iyi bir ruh halinde bulmam gerekiyor ki

telefon görüşmesi iyi bir deneyim olacak ve alıcı ve ben daha sonra tamamlayabiliriz.

Geçen hafta, ekibiyle acımasız, uzun bir telefon konferansını yeni bitirmiş olan ulusal satış müdürü Jason'la konuştuk. Konferans görüşmesini gergin bir şekilde ekibini daha yüksek sayılara teşvik ederek ve onları takımın hedeflerine bu hızda ulaşamayacağı konusunda uyararak geçirdi. Toplantıyı, kendi üstleri onu takımının kötü performansı ile ilgili sorgulamak için çağırdığı için düzlenmişti.

Jason günde 12 saat çalışmasına rağmen her konuda geride kaldığını hissediyordu. Üstelik üstlerinin endişesi de ona aktarılmıştı. Bu, telaşlı ve düzensiz bir zihne aktarıldığı için gıcıldı ve bunun acısını ekibinden çıkardı.

Bu motivasyon değil.

Motivasyon sakın, merkezli, tek bir şeye odaklanmış bir lider gerektirir.

7. Geri Bildirim Vermeye Devam Edin

Uygun ve zamanında geri bildirim verememek, herhangi bir insana yapabileceği en büyük zulümdür.

—Charles Coonrad, Yönetim Danışmanı

İnsanoğlu geri bildirim ihtiyacı duyar.

3 yaşındaki herhangi bir çocuğu görmezden gelmeyi deneyin. İlk başta olumlu ilgi isteyecektir, ancak sürekli olarak görmezden gelinirse, kısa sürede sonra yüksek sesli bir çarpma veya ağlama duyacaksınız çünkü herhangi bir geri bildirim, hatta olumsuz geri bildirim, hiç geri bildirim olmamasından daha iyidir.

Bazı insanlar bu prensibin sadece çocuklar için geçerli olduğunu düşünüyor. Ancak yetişkinler için daha da geçerlidir. Hapishanedeki en acımasız cezalandırma şekli tecrittir.

kapatılma. Çoğ u mahkum , çok az geri bildirimin olduğ u veya hiç geri bildirimin olmadığ ı bir durumla karış ılaş mamak için her ş eyi yapar , hatta geçici olarak davranış larını iyileş tirir.

Duyusal yoksunluk odasının rahatlatıcı etkisini kısa sü relig ine deneyimlemiş olabilirsiniz. Birkaç dakika boyunca, vü cut sıcaklığı ındaki tuzlu suda yü zen, tüm iş ik ve seslerin kesildiğ i, karanlık, koza benzeri bir odaya yerleş tirilirsiniz. Birkaç dakika için harika. Ama uzun sü re değ il.

Bir gün bu duyuş al yoksunluk tanklarından birindeki tek iş ç, iş yerindeki bir adaletsizlik nedeniyle öfkeyle iş ten ayrıldı ve bir mü ş teriyi odada mahsur bıraktı. Birkaç saat sonra mü ş teri kurtarıldı ancak yine de hastaneye kaldırılmak zorunda kaldı. Herhangi bir fiziksel istismardan değ il, duyuş al geri bildirim yoksunluğ undan kaynaklanan psikozdan. Dış arıdan gelen tüm geri bildirimler kesildiğ inde ortaya çıkan ş ey, zihnin genellikle kiş inin en büyük korkularını temsil eden halü sinasyonlar biçiminde kendi duyuş al geri bildirimini ü retmesidir. Bunun sonucunda ortaya çıkan kabuslar ve deş etler normal insanları bile delirme noktasına kadar sü rü kleyebilir.

Kendi insanların da durumu farklı değ il. Geri bildirim keserseniz, zihinleri çöğ unlukla en kötü korkularına dayanarak kendi geri bildirimlerini ü retecektir. Çalış an anketlerinde en sık dile getirilen iki kurumsal sorunun "gü ven ve iletişim" olması tesadü f değ ildir.

Yıllar boyunca en kötü ş öhrete sahip askeri ve gizli istihbarat iş kence araçlarından biri, inatç bir mahkumu "karanlık odaya" yerleş tirmek olmuştur. Tamamen duyuş al yoksunluk içinde geçirilen zaman, mahkumları fiziksel dayaklardan daha hızlı kırar.

Hadi sahneyi eve taş ıyalım. Koca, karısını bir akş am etkinliğ ine zamanında hazırlanmaya teş vik ediyor.

"Bu ceket ü zerimde nasıl duruyor?" diye soruyor.

"İ yi, gayet iyi, hadi gidelim!"

"Eh, bu kıyafetle iyi görü nmediğ imi biliyordum . Giyecek baş ka bir ş ey bulamıyorum!" diyor.

İ nsanlar sadece kü çü mseyici, sakinleş tirici sözlere değ il, gerçek geri bildirim ihtiyaç duyarlar.

Çalış anlarını motive etmekte en çok zorluk çeken yöneticiler, en az geri bildirim verenlerdir. Ve onların insanları "Nasılız?" "Bilmiyorum, bakmadım" diyorlar.

ğktı falan, ama bu ay oldukça iyi durumda olduğ umuza dair bir his var içimde , ama bilmiyorum."

Bu yöneticiler, ekiplerine baş arıya ilham vermekte çok daha zorlanıyorlar. Baş arı sü rekli geri bildirim gerektirir. Ve eğer çalış anlarınızdan en iyi ş ekilde yararlanmak istiyorsanız, rakamların ne olduğ u ve ne anlama geldiğ i konusunda en çok bilgi sahibi olan kiş inin siz olmanız zorunludur.

Çü nkü motive ediciler ödevlerini yaparlar. Skoru biliyorlar. Ve skoru kendi halkına geri vermeye devam ediyorlar.

8. Çalış anlarınızın Görüş lerini Alın

Sadece sahip olduğ um tüm beyinleri değ il, ödü nçalabildiğ im her ş eyi kullanıyorum.

—Woodrow Wilson

İ yi liderler doğ rudan kendilerine bağ lı olanlardan yaratıcı girdiler aramaya devam ederler. Bu uygulama yalnızca iş ağısından iyi olmakla kalmaz, aynı zamanda görüş menin her iki tarafı için de oldukça motive edicidir.

İ yi bir lider, ekibindeki insanlara ş u soruyu soracaktır: "Müş teri bir soruyla aradığ ında, diğ er ş irketlerden farklı olduğ umuzu ve onların bizimle daha hoş karşı lanacaklarını ve kendilerini evlerindeymiş gibi hissedeceklerini telefonla nasıl gönderebiliriz?" biz? Tam o çağ rının yapıldığ ı noktada nasıl bir iliş ki yaratacağ ız? Bu konuda dü ş ünceleriniz neler?"

Motivasyon becerimizin kalitesi sorularımızın kalitesiyle doğ rudan ilgilidir.

Sayıları vasat olan, hü srana uğ ramış bir yönetici, yukarıda gerçek liderimizin sorduğ u sorular yerine ş u tür sorular sorar:

"Nasılsın?" Naber? Hafta sonunuz nasıldı? Bölü mü nü z bugü n nasıl? Boynuna kadar mı bu iş in içinde? Her zamanki gibi boş ulmuş muydunuz? Bakım yapıyor musun? Orada bekle kardeş im. Mü ş teriler bu yeni reklam konusunda size zorluk mu çıkıyor? Gerizekalılar. Bazı ş eyleri kontrol etmek için uğ rayacağ ım. Merak etme

çok fazla, siz harikası. Sana çok sert davranmayacağım. Tatbikatı biliyorsun. Bekle.

Bu, ekibinin sayısının neden düşük olduğunu anlayamayan bir lider. Sorularının kalitesinin düşük olması o liderin yaşam kalitesini doğrudan etkiliyor. Doğrudan.

Harika bir lider, satış fikirlerine yol açan sorular soracaktır. Böyle bir lider, bu fikirlerin uygulanmasıyla böyle bir başarı elde edecektir. Bunun gibi sorular:

"Şirketimizde satın alma deneyimini, kişisel düzeyde, rekabettekinden temel olarak nasıl farklı hale getirebiliriz? Çalışmalarımızın müşterinin arkadaşları gibi olmasını ve bizimle daha çok takılmalarını ve daha fazla satın almalarını nasıl sağlayabiliriz? Bir müşterinin adını hatırlayan çalışmalarımızı nasıl ödüllendirebiliriz? Her satışın boyutunu artırma konusunda ekibimize ilham vermenin bazı yolları nelerdir? Çalışmalarımız ömür boyu müşteri yaratma kavramını tartışıyor mu? Beyaz tahtaya gidip onlara beklenmedik mali kazanımları gösterdiniz mi?

Herkesin gün boyu bunun hakkında beyin fırtınası yapmasını nasıl sağlayacağız? Ekibin mağazanın başına daha fazla dahil olmasını nasıl sağlayabiliriz? Düşünceleriniz neler?"

9. Değer iş imi Hızlandırın

Her kuruluş gelecekte hayatta kalabilmek için yaptığı her şeyden vazgeçmeye hazır olmalıdır.

—Peter Drucker

Bir lider olarak rolüm her zaman, her zaman, çalışmalarımı neşeli, iyimser ve değerli karşılarında tam anlamıyla oynamaya hazır tutmaktır. Bu benim işim. Çoğu yönetici bunu yapmaz. Rollerini bebek bakıcısı, problem çözücü ve itfaiyeci olarak görüyorlar. Ve böylece etraflarında bebekler, sorunlar ve yangınlar ürettiyorlar.

Değ iş ime verilecek psikolojik tepkiyi bilmek önemlidir.
çalış anlar ve öngörü lebilir bir döngü yü nasıl takip ettiğ i.

Çalış anlarınız döngü deki bu dört aş amadan geçerler ve siz de bu geçiş i nasıl yöneteceğ inizi öğ renebilirsiniz:

Değ iş im Döngü sü

1. İ tiraz: "Bu iyi bir ş ey olamaz."
2. Bilinç Azalması: "Gerçekten bununla uğ raş mak istemiyorum."
3. Keş if: "Bu değ iş iklimiğ in iş ime yaramasını nasıl sağ layabilirim?"
4. Katılım: "Bunu kendim ve baş kaları için nasıl çalış tırabileceğ imi buldum."

Bazen döngü nü n ilk ü çaş amasını insanların geçmesi çok uzun zaman alır. Çalış anlar değ iş ime direndikçe ü retkenlik ve moral baş döndü rü cü bir dü ş ü ş yaş ayabilir. Değ iş ime direnmek insanın doğ asında vardır. Hepimiz yapıyoruz. Duş a girmekten nefret ediyoruz ve sonra çkmaktan da nefret ediyoruz.

Ancak eğ er çok iyi bir lidersem, değ iş im döngü sü nü iyice anlamak isteyeceğ im, böylece çalış anlarımı insanca mü mkü n olan en kısa sü rede "Kabul etme" aş amalarına yü kseltebilirim. Bu değ iş iklimiğ in kendileri, benim ve ş irket için iş e yaramasını sağ lamak için onların tam ve derin katılımını istiyorum.

Peki onların birinci, ikinci ve üçü ncü aş amalara geçmelerine nasıl yardımcı olabilirim?

Öncelikle bu değ iş imi mü mkü n olan en coş kulu ve olumlu ş ekilde anlatmaya hazırlanıyorum. Ve demek istediğ im hazırlanın. Birçok bü yü k antrenörü n söylediğ i gibi, "Mağ kazanan kazanma isteğ i değ il, kazanmaya hazırlanma isteğ idir ."

Bu yü zden kendimi silahlandırmak istiyorum. Değ iş imin lehine coş kulu bir sözcü olabilmek için kendimi değ iş im hakkında eğ itmek ve bilgilendirmek istiyorum.

Çoğ u yönetici bunu yapmaz. Halklarının değ iş ime direndiğ inin farkına varırlar ve bu nedenle kendilerini sadık direniş le özdeş leş tirirler. Çığ ıklara sempati duyuyorlar. Değ iş imin ne kadar zor olduğ unu dile getiriyorlar. Hatta bunun için özü r bile diliyorlar. Bu olmamalıydı diyorlar.

"Bunun asla olmaması gerekirdi. Üzgü nü m. Sizin yaş adıklarınızla birlikte. Artık bunun da olması ne kadar yazık."

Her iç değ iş iklik ş irketin yaş ayabilirliğ ini veya etkinliğ ini artırmak için yapılır. Bu argü manlar satmak istediklerim. Halkımın bunun kendileri için ne anlama geldiğ ini görmesini istiyorum. Daha yaş anabilir bir ş irketin alış mak için daha gü venli bir yer olduğ unu gerçekten görmelerini istiyorum.

Dış arıdan değ iş ime ne dersiniz? Dü zenleyiciler, pazar değ iş imleri, satıcı sorunları? Bu durumlarda ekibime rekabetin de aynı değ iş ikliklerle karşı karşıya olduğ unu vurgulamak istiyorum. Sahaya yağ mur yağ dığ ında her iki takıma da yağ mur yağ ar. Ardından takımımızın yağ mur stratejisinin ü stü nlü ğ ü nü vurgulamak istiyorum. Böylece bu yağ mur bizim avantajımız olur.

Olumlu bir alış kanlık olarak değ iş imi ekibimde de canlı tutmak istiyorum. Evet, sü rekli değ iş iyoruz. Mecbur kalmadan değ iş iriz.

10. Sahiplerinizi ve Kurbanlarınızı Tanıyın

Kendilerinin harika olan kısmını takip edenler
harika olacak.

Kü çü k olan kısmı takip edenler kü çü lecek.

—Mencius

Motivasyon sağ ladiğ ınız insanlar kendilerini ikiye bölme eğ iliminde olacaklardır. kategoriler: sahipler ve mağ durlar.

Bu ayrım, Steve'in, sahiplerinin mutluluklarının tü m sorumluluğ unu ü stlenen insanlar olduğ unu ve kurbanların her zaman talihsiz hikayelerinde kaybolduğ unu ayrıntılı olarak ortaya koyan Steve'in Kendini Yeniden Keş fetme kitabından geliyor. Mağ durlar baş kalarını suçlar, mağ durlar ise koş ulları suçlar ve mağ durlarla baş etmek zordur.

Sahiplerin kendi moralleri vardır. Her duruma kendi tepkilerini verirler. (Mağ durlar durumu suçuyor.)

Yakın zamanda yapılan bir seminerde Marcus adında bir şirket CEO'su yaklaşıtı. Steve molada:

Marcus, "Benim için çalışan çok sayıda kurbanım var" dedi.

Steve, "Bu kültürünüzün bir parçası" diye yanıtladı.

"Evet biliyorum ama kurban eğitilmelerini nasıl sağlayabilirim?"

Steve, "Bunun yerine başka bir şey deney" dedi. "Kurban olmadıklarında heyecanlanmayı deneyin. Sahiplik eylemlerini belirtmeyi deneyin; Proaktif ve kendinden sorumlu olduklarında onları takdir etmeye çalışın.

"Tamam aşkım. Her türden insanla kullanılacak en iyi teknikler nelerdir?" Marcus sordu. "Yani ikisine de sahibim. Benim de sahiplerim var. Onlara farklı mı davranıyorsun?"

"Hayatınızın sahipleri varken tekniklere ihtiyacınız yok. Sadece onları takdir edin," dedi Steve. "Ve yapacaksın. Kurbanlara karşı sabırlı olun. Duygularını empatik bir şekilde dinleyin. Kurbanlarının bakış açısına inanmadan onların duygularıyla empati kurabilirsiniz. Onlara diğer görüşünüzü gösterin. Onlar için yaşa. Daha iyi sonuçlar alındığını kendi gözleriyle görecekler."

"Onlara sahiplik konusunda bir seminer vermek için seni buraya getiremez miyim?" dedi Marcus.

"Sonuçta, personelinizi sahiplenme düşüncesi konusunda eğer itsek bile onları yine de her gün oraya yönlendirmeniz gerekir, yoksa kaybetmek kolay olurdu. Onları oraya yönlendirmenin yollarını kendiniz belirleyin. Kendi kişiliğinizi ve tarzınızı buna dahil eden yollar tasarlayın. Sihirli bir reçete yok. Yalnızca bağlılık vardır. Kendinden sorumlu, yaratıcı, neşeli insanlardan oluşan bir ekibe sahip olmaya kendini adanmış insanlar tam olarak bunu elde edeceklerdir. Taahhüdü olmayan liderler bunu alamazlar. Yapabileceğiniz dört temel şey şunlardır: 1) Sahipliği gördüğünüz her yerde ödüllendirin. 2) Kendiniz sahibi olun. 3) Personelinizin morali ve performansının tüm sorumluluğunu üstlenin."

Marcus endişeli görünüyor. Hala her şeyi satın almadığını söyleyebiliriz.

"Seni rahatsız eden ne?" Steve sordu.

"Güncelleme."

"Tabii ki değ il."

"O sinir bozucu 'olumlu dü Ő ü nü r' gibi görü nmeden bir kurbanı nasıl geri çevirebilirim?"

"Gerçek bir lider olmak için sinir bozucu, pozitif dü Ő ü nen biri gibi görü nmenize gerek yok. Sadece gerçekçı, dü rü st ve iyimser olun. Fırsatlara ve olasılıklara odaklanın. Gerçek ve gerçekçi iyi tarafa odaklanın. Dedikodu yapmayın veya baş kalarını kü ğü msemeyin. Her zaman iş e yarayan gü venilir bir yöntem yoktur, ancak bizim deneyimlerimize göre, gerçekten gü ğü bir sahiplenme örneğ i olduğ unuzda ve bunu açıkça kabul ettiğ inizde, ödü llendirdiğ inizde ve diğ er insanlarda bunu fark ettiğ inizde (özellikle mağ durların bunu yaptığ ınızı duyabileceğ i toplantılarda)), insanların bu ortamda mağ duru oynaması giderek zorlaşı yor. Kurban olmanın aslında bir raket olduğ unu unutmayın. Bu bir manipü lasyondur. Bunun entelektü el açıdan geçerli bir bakış açısı olduğ unu iddia etmenize gerek yok ğü nkü öyle değ il."

Tamam, anlıyorum. Bu yapılabilir gibi görü nü yor," dedi Marcus. "Ama dü Ő ü ndü ğ ü m yeni bir çalış an var. Birkaç aylığ ına harika baş ladı ama Ő imdi çok kaybolmuş görü nü yor ve ihanete uğ ramış hissediyor. Zaten onun tavrı da bu. Ona sahiplenme duygusunu nasıl aş ılayabilirim?"

Steve, "Gerçekten bunu 'aş ılayamazsınız" dedi. "Doğ rudan değ il. Mü lkiyet, doğ ası gereğ i, mü lkiyetin sahibi tarafından bü yü tü lü r. Ama onu teş vik edebilir, gördü ğ ü nü zde besleyebilirsiniz. Onu besleyebilir ve ödü llendirebilirsiniz. Hatta bunu kutlayabilirsiniz. Bü tü n bunları yaparsanız ortaya ğkar. Bahçenizdeki bir ğçek gibi. Onu bü yü temezsiniz ama bazı Ő eyleri yaparsanız ortaya ğkacaktır."

11. Önden Liderlik Edin

İ nsanları değ iş tiremezsiniz.

İ nsanlarda görmek istediğ iniz değ iş im siz olmalısınız .

—Gandhi

Önden liderlik etmekten daha motive edici bir Ő ey yoktur.

Dış arıda olduğ unuzda ve bunu kendiniz yaptığ ınızda baş kalarını motive eder. Yapmalarını istediğ iniz ş eyi yapmanız onlara ilham veriyor. İ lham verici olun. Halkınız, dü zeltilmek ya da dü zeltilmekten ziyade ilham almayı tercih ediyor. Her ş eyden çok ilham almayı tercih ederler.

Motivasyona yönelik bir uygulama olarak, önden liderlik etmek diğ er uygulamalara göre daha sert vurur ve daha uzun sü rer. İ nsanları yapabileceğ iniz her ş eyden daha derinden ve daha bü tü nü yle değ iş tirir.

Öyleyse görmek istediğ in ş ey ol .

Eğ er insanlarınızın daha pozitif olmasını istiyorsanız, siz de daha pozitif olun. Eğ er onların iş leriyle daha fazla gurur duymalarını istiyorsanız, siz de kendi iş lerinizle daha fazla gurur duyun. Onlara bunun nasıl yapıldığ ını gösterin. İ yi görü nmelerini ve profesyonelce giyinmelerini mi istiyorsunuz? Kendinize daha iyi görü nü n. Zamanında gelmelerini mi istiyorsunuz? Her zaman erken olun (ve onlara nedenini söyleyin... dakikliğ in onlar için değ il sizin için ne anlama geldiğ ini söyleyin .)

Ve General George Patton'un (Gandhi'nin ruh eş i) söylediğ i gibi, "Liderliğ in ü ç ilkesi vardır: 1) Örnek 2) Örnek ve 3) Örnek."

12. Dü ş ü ncenin

Rolü nü Vaaz Edin

Bü yü k adamlar, dü ş ü ncenin her tü rlü maddi gü çten daha gü çlü olduğ unu, dü ş ü ncelerin dü nyaya hü kmettiğ ini görenlerdir.

—Ralph Waldo Emerson

İ ş ve yaş am koçu JacQuaeline, geçen hafta bize, bir okul bölgesindeki bir tamircinin, son 20 yıldır iş inde saati kırdığ ından ve aynı ş eyi tekrar tekrar yapmaktan ş ikayetç olduğ uyla ilgili bu hikayeyi anlattı.

"Tü kendim ve bir değ iş ikliğ e ihtiyacım var!" tamirci açıkladı.

"Muhtemelen," diye yanıtladı JacQuaeline. "Fakat direndiğ iniz ş eyi sevmeyi öğ renmeyi deneyebilirsiniz, çünkü bunu yapmazsanız muhtemelen bir sonraki iş inizde de onunla baş ka bir kılıkta karşı ırsınız."

Tamirci cevap verdi: "Buna inandığ ımdan emin değ ilim ama yaptım, bu nasıl mümkün olabilir?"

"Peki" dedi koçu, "senin iş in için bundan daha yü ksek bir amaç olabilir mi? her günün somun ve civata mı çeviriyorsunuz?"

"Bu kolay" diye yanıtladı tamirci. "İ ş imin en büyük amacı her günün çocukların hayatlarını kurtarıyoruz."

"Evet, bu harika!" diye fısıldadı antrenör. "Artık her sabah, her günün çocukların hayatlarını kurtarmak gibi daha yü ksek amacınıza baş ladiğ ınızda, iş inizin ve sorumluluğ unuzun o kadar önemli olduğ unu ve zaman saatinin artık neredeyse hiçbir önemi kalmayacağı nı anlayacaksınız."

Ona dü ş ü nmesi için yeni bir yol vermiş ti. Deneyimi dönü ş tü recek dü ş ü ncenin gü cü yle onu temasa geçirmiş ti.

Motivasyon sağ lamak istediğ iniz tüm kiş ilerin rolü anladığ ından emin olun hayattaki dü ş ü nce . Daha önemli bir ş ey yok:

C: Depresyondayım.

B: Depresyonda olduğ unu dü ş ü nü yorsun.

C: Aynı ş ey...aynı ş eymiş gibi geliyor.

B: Aynı ş eymiş gibi geliyor çünkü aynı ş ey.

C: Ya gerçekten mutlu olduğ umu dü ş ü nü rsem?

B: Bunun seni gerçekten mutlu edeceğ ini dü ş ü nü yorum.

C: Öyle olacağı nı biliyorum.

Yağ mur neden bir insanı ü zerken diğ erini sevindiriyor?

Eğ er ş eyler size bir ş eyler hissettiriyorsa, neden yağ mur denen ş ey bir kiş iye bir ş ey hissettirirken diğ erine baş ka bir ş ey hissettiriyor? Neden bazı ş eyler sana bir ş eyler hissettiriyorsa, yağ mur ikisine de aynı ş eyi hissettirmiyor mu?

Liderlik ettiğ iniz bir kiş i ş öyle diyebilir: "Ah hayır, hava kötü , ne kadar bunaltıcı." Baş ka bir kiş i ş öyle diyebilir: "Aman Tanrım, harika, ferahlatıcı bir yağ mur yağ ıyor!"

Çü nkü yağ mur ikisine de bir ş ey hissettirmiyor. (Hiçbir kiş i, yer veya ş ey size bir ş ey hissettiremez.)

Duygulara neden olan yağ murun dü ş ü ncesidir . Ve tü m liderlik maceralarınız boyunca çalış anlarınıza ş u en önemli kavramı öğ retebilirsiniz: Dü ş ü nce kavramını.

Bir kiş i yağ murun harika olduğ unu dü ş ü nü yor (sadece dü ş ü nü yor!). Diğ er kiş i yağ murun moral bozucu olduğ unu dü ş ü nü yor (ama sadece dü ş ü nü yor). Dü nyadaki hiçbir ş eyin biz ona anlam vermedikçe bir anlamı yoktur. İ ş yerinde de hiçbir ş ey olmuyor. İ nsanlarınız anlam bulmak için sıklıkla size bakar . Bu yeni direktif gerçekte ne anlama geliyor?

Elinizdeki fırsatı hissediyor musunuz?

Mantık dahilinde, ş eylerin istediğ imiz anlama gelmesini sağ layabiliriz. Neden bu gü cü kullanmıyorsunuz?

İ nsanlar çalış anlarınızı kızdırmaz, kendi dü ş ü nceleri onları kızdırır. Onları kızdıran dü ş ü nceleri dü ş ü nmedikleri sü rece kızamazlar.

Eğ er iş vereniniz sabah piyangoyu kazanırsa o gü n onu kim kızdıracak? Hiçkimse. Kim ona ne derse desin umurunda olmayacak. Baş ka bir ş ey dü ş ü nmeyecek. Çalış anlarınız bir kiş iye ancak o kiş in söylediklerini, yaptıklarını ve bunun onların mutluluğ u için ne kadar tehdit oluş turduğ unu dü ş ü nü rlerse öfkelenebilirler . Bunu dü ş ü nmezlerse nasıl kızabilirler?

Halkınız istediğ i her ş eyi dü ş ü nmekte özgü rdü r. Mutlak dü ş ü nce özgü rlü ğ ü ne sahiptirler.

Herhangi bir insanda ş imdiye kadar ölçü len en yü ksek IQ, Marilyn Vos Savant tarafından yıllar ü st ü ste elde edildi. Bir keresinde birisi Marilyn'e duygu ve dü ş ü nce arasındaki iliş kinin ne olduğ unu sormuş tu. "Duygu, bu ş ekilde dü ş ü ndü ğ ü nü z için elde ettiğ iniz ş eydir" dedi.

Marcus Aurelius MS 150'de ş öyle yazmış tı : "Ruh, dü ş ü ncelerinin rengine boyanır."

İnsanlar yalnızca motive edici düşünceler düşündüklerinde kendilerini motive hissederler. Düşünce kuralları. Koşullar geçerli değil. Bu gerçeğe ne kadar yakın olursanız, o kadar iyi bir lider olursunuz.

13. Gerçeği Çabuk Söyleyin

Soru: Kuyruğa bacak dersiniz, bir köpeğin kaç bacağı vardır?

Cevap: Dört; kuyruğa bacak demek onu bacak yapmaz.

—Abraham Lincoln

Büyük liderlerin her zaman ortak bir alışkanlığı vardır: Gerçeği daha hızlı söylerler diğer yöneticilerin yaptığından daha iyidir.

Steve, yöneticilerin satış elemanlarını motive etmesine yardımcı olmak için yaptığı çalışmaları hatırlıyor. Ancak bu sadece satıcılar için geçerli değil. Tüm insanlar için geçerlidir:

Her zaman insanların bana sınırlamalarından bahsettiklerini gördüm ve ben de onları sabırla dinleyip sınırlamalarından vazgeçirmeye çalıştım ve onlar da beni sınırlarının gerçekte ne olduğu konusunda konuşmaya çalıştılar. Bu onların takıntısı gibi görünüyordu.

Bir gün, bir satış elemanı ile zorlu bire-bir koçluk seansında çalışıyordum ve sonunda bunu ağzımdan kaçırdım (sanırım yorgundum, üzgündüm ya da stresli bir gün geçiriyordum) ve şöyle dedim: "Sen biliyorum, sadece bana yalan söylüyorsun."

"Ne?" dedi.

"Yalan söylüyorsun. Bana yapabileceğin hiçbir şey olmadığını söyleme. Çok şey var yapabilirsin. O halde hadi sen ve ben gerçeğe çalışalım, çünkü eğer gerçeğe çalışırsak ve birbirimize yalan söylemezsek, başınıza bu şekilde, kendinize odaklanarak yaptığınızdan çok daha hızlı ulaşacaksınız. -aldatmalar."

Müvekkilim kesinlikle şok oldu. Uzun süre bana baktı. Birine "a" demek her zaman harika bir ilişki kurma yöntemi değildir.

yalancı. Tavsiye etmiyorum. EĞ er bu kadar yorgun olmasaydım, bunu yapacağ ımı sanmıyorum ama dikkat çekici olan ş ey, mü ş terimin birdenbire gü lü msemeye baş lamasıydı! Sandalyesine yaslandı ve ş öyle dedi: "Biliyor musun? Haklısın."

"Ne?" dedim.

"Ben dedim ki, biliyor musun, haklısın, bu hiç de gerçek değ il, değ il mi?"

"Hayır, değ il."

"Haklısın" dedi, "Yapabileceğ im çok ş ey var."

"Evet var."

İ ş dü nyasında ve özellikle satış ta duyacağ ınız temel yalan budur: "Yapabileceğ im hiçbir ş ey yok." Bu "çaresizim ve gü çsü zü m" yalanıdır. Gerçek ş u ki, her zaman yapabileceğ iniz çok ş ey vardır. Sadece bunu yapmanın en yaratıcı ve etkili yolunu seçmeniz gerekiyor. Shakespeare'in yazdığ ı gibi, "Eylem gü zel sözdü r."

Tanıdığ ım bir satış elemanının gü ne aksiyonla baş lamasının bir yolu kendine ş u soruyu sormaktır: "EĞ er bana koçluk yapıyor olsaydım, ş u anda kendime ne yapmamı tavsiye ederdim?" Mü ş terimin sonunda minnettar olacağ ı hangi yaratıcı, hizmet odaklı faydalı eylemi gerçekleşt irebilirim? Hangi eylem bana en yü ksek getiriği getirir?"

"Yapabileceğ im hiçbir ş ey yok" hissinin bir baş ka hızlı tedavisi de kendime ş u soruyu sormaktır: "EĞ er mü ş terim ya da potansiyel mü ş terim olsaydım, ne yapmamı isterdim?"

Mü kammel satış elemanları ve ekiplerine performans açısından liderlik eden ve mesleklerinden en fazla baş arıya ulaş an kiş iler bü yü k bağ ış ıqlardır. İ çve dış mü ş terilerine sü rekli olarak faydalı ş eyler vererek çok ş ey yapma gü ðeriyle sü rekli temas halinde kalırlar.

Yararlı bilgiler, hizmet teklifleri, zamanlarına saygı, baş arıları için destek, neş eli, dostane karş ılaş malar, samimi teşekkürler, içeriden bilgi - gü n boyu verme, verme, verme, her zaman mü ş terinin istek ve ihtiyaçlarına öncelik verme. Her zaman en iyi soruları sorarlar ve her zaman baş kalarının dinlediğ inden daha iyi dinlerler. Bu bağ lılık bü yü yü p geniş ledikçe ve yaratıcı ve devam eden iletişimlerde bu hediyeler her mü ş teriye yağ dırıldıkça, satış elemanı mü ş teri psikolojisi ve satın alma davranış ı konusunda dü nya çapında bir uzman haline gelir. Ve o satış elemanı da

böylesine baş döndü rü cü dü zeyde bir uzmanlığ ın ancak bü yü k faydaya dayalı etkileş im yoluyla elde edilebileceğ inin farkında!

Yeni bir hafta baş lıyor ve ş u dü ş ü nce ortaya çıkıyor: " O kadar çok iyilik var ki Yapabilirim, sadece sabırsızlanıyorum."

14. Stres Vermeyi Önemsemekle Karış tırmayın

Stres, kendisi ve kendisinin sonucu olmasının yanı sıra, aynı zamanda kendisinin de nedenidir.

—Hans Selye, Psikolog

Çoğ u yönetici, baş kalarını motive etmenin bir yolu olarak çift olumsuzlukları dener. Önce hedeflerine ulaş amama ihtimali yü zü nden kasıtlı olarak kendilerini ü zü yorlar , sonra da bu ü zü ntü yü takımı harekete geçirmek için negatif enerji olarak kullanıyorlar.

İ ş e yaramıyor.

Takımımızın hedefleri ü zerinde strese girmek, onları önemsemekle aynı ş ey değ il. Stres yapmak yararlı bir motivasyon biçimi değ ildir.

Hiçbir oyuncu gergin veya stresli olduğ unda iyi performans gösteremez. Hiçbir lider bunu yapmaz. Satış elemanı yok. Atlet yok. Bağ ı ş toplama yok. Ş ut atan oyuncu yok. Serbest atış atıcısı yok. Ebeveyn yok.

Stresli, gergin bir sanatç, becerisinin ve zekasının yalnızca kü çü k bir yü zdesine eriş ebilir. Tuttuğ unuz takım oynuyorsa, oyunun son anlarında gergin, stresli bir kiş inin serbest atış atmasını mı, yoksa uzaktan ş ut atmasını mı istersiniz? Yoksa kendine gü venen, sakın bir oyuncunun mü cadeleye adım atmasını mı tercih edersiniz?

Çoğ u insan, bir hedefe ulaş mayı "gerçekten önemsemenin" bir biçimi (veya gösterisi) olarak kendilerini vurgular. Ama bu umursamıyor, strese sokuyor.

Stres yapmak kiş inin daha kötü performans sergilemesine neden olur. Gerçek ş efkat kiş inin daha iyisini yapmasını sağ lar.

Bu yü zden bir liderin farkı bilmesi hayati önem taş ıyor. İ kisi bundan daha farklı olamazdı.

Önemsemek, rahatlamak, odaklanmak ve tü m kaynaklarınızı, tü m o rahatlatıcı sihri, gönü l rahatlığı ıyla tü m dikkatinizi verdiğ inizde uyguladığ ınız o tembel dinamikleri çağ ırmak demektir. Hiçkimse rahatlamış ve odaklanmış olduğ undan daha iyi performans gösteremez.

Bü yü k yaratıcılık öğ retmeni Natalie Goldberg, "Stres temelde Dü nya ile bağ lantının kopmasıdır" diyor. "Bu, nefesin unutulmasıdır. Stres cahillik durumudur. Her ş eyin acil bir durum olduğ una inanıyor. Hiçbir ş ey o kadar önemli değ il. Sadece uzan."

Stres yapmanıza gerek yok, sadece odaklanmak ve odaklanmış durumda kalmak yeterli. Dikkat ettiğ iniz her ş ey geniş leyecektir. Sadece dikkatinizi eski bir yere harcamayın. En iyi sonuçları almak istediğ iniz yere harcayın: Mü ş terilere, mü ş terilere, paraya, ne olursa olsun. Rahat ve mutlu bir ş ekilde, amansız, bölü nmez, huzurlu ve gü lü olun. Baş arılı olacaksınız. Yavaş ça acımasız. Kendi muhteş em takıntınızı nazikçe ş ımartın.

15. Kendi Üstlerinizi Yönetin

Yapıcı eleş tiri diye bir ş ey yoktur.

—Dale Carnegie

Jean, birlikte çalış tığ ımız bü yü k bir hastane sisteminde yöneticiydi. Yaptığ ımız koçluk çalış masını memnuniyetle karş ıladı ancak kendi liderliği iyle ilgili acil bir sorusu vardı.

Jean, "Rapor vermemiz gereken birçok farklı patronumuz vardı" dedi. "Görü nen o ki tam bir CEO için çalış maya alış tığ ımızda hastane yeni birini getiriyor."

"Bunun sorunu tam olarak nedir?" diye sorduk.

"Eh, yıllar geçtikçe liderlikte pek çok şey iklik oldu," dedi Jean
"Sürece güveni nasıl geliştirebiliriz?" diye sordu.

"Sürece güvenerken. Güveni doğru rüya ile aynı şey değ ildir. Güveni bazı şeyleri riske atar. Ve liderliğin değ iş mesi mutlaka kötü ya da iyi değ ildir. Soru şu: Değ iş imle yaş amayı ve çalış mayı kendinize öğ retebilir misiniz? Mesele bu kadar çok değ iş ip değ iş memesi değ il, daha çok şu: Değ iş imden yararlanmak için ne yapacaksınız?"

"Ya şimdi liderliği sevmiyorsak?" devam etti.

"Neyi sevmiyorsun?"

"Onlardan karış ık mesajlar alıyoruz!" dedi Jean. "Üst yönetimden karış ık mesajlar alınırken nasıl bizden sorumluluğu üstlenmemizi istemeye devam edebilirsiniz?"

"Şimdiye kadar birlikte çalış tığımız her büyük kuruluş , bu 'karış ık mesajlar' sorunuyla farklı derecelerde yüzleş mek zorunda kaldı. Karış ık mesajlar veriliyor çünkü insanlar sadece insan ve çok sayıda enerji, yaratıcı insanı kendilerini tek bir kişi olarak sunma konusunda koordine etmek zor."

"Kabul ediyorum" dedi Jean. "Ama bu bir meydan okuma."

"Bu, üstesinden gelinmesi gereken bir zorluk. Ancak bunu bir yenilgi veya depresyon kaynağı olarak kullanmak gerekli değ ildir. Bu bir meydan okuma. 'Aş ağıdan' birlik talebi daha hayırsever ve yaratıcı hale geldiğinde, 'yukarıdan gelen mesajın' daha tutarlı ve birleş ik hale geldiğini sıklıkla gördük."

Jean, " Onları biraz daha iyi yönetmem gerektiğini söylüyor yorsun ," dedi.

"Kesinlikle."

"Anahtar kelimeler 'hayırsever' ve 'yaratıcı' mı?"

"Bunlar anahtar kelimeler olurdu."

16. Hortumunuzu Uzak Tutun

Bilge liderler ve yü ksek baş arı gösterenler, sorunları ortadan kaldırmayı umut edemeyeceklerini ve bunu istemeyeceklerini anlarlar.

—Dale Dauten

Neden bu kadar çok yönetici etkisiz liderdir?

Çü nkü onlar itfaiyeci. İ tfaiyeci olduğ unuzda artık liderlik yapmazsınız. Takımınızın nereye gideceğ ine siz karar veremezsiniz. Ateş sizin adınıza karar verir. (Yangın: Mevcut sorun ne olursa olsun alevlendi ve zamanınızı ve hayal gü cü nü zü ele geçirdi.)

Ateş hayatınızı kontrol ediyor. Siz ateş i kontrol ettiğ inizi sanıyorsunuz ama ateş sizi kontrol ediyor.

Fırsatların bilincinde olmazsınız. kör olursun olasılıklar, çü nkü ateş in içine dalmış sınız ve ateş tarafından tanımlanmış sınız.

Motivasyonu dü ş ü k bir yöneticiyseniz, yangını söndü rdü ğ ü nü zde bile kamyona atlar ve baş ka bir yangın aramak için ş irketin diğ er ucuna doğ ru yola çkarsınız. Yakında tek bildiğ iniz yangınlar ve nasıl yapacağ ınızı bildiğ iniz tek ş ey onlarla savaş mak olacak. Gerçek bir yangın olmasa bile, yangın olarak yeniden tanımlayacağ ınız bir ş ey bulacaksınız çü nkü siz bir itfaiyecisiniz ve her zaman çalış mak istiyorsunuz.

Harika bir motivasyon kaynağ ı, yangınlarla 7/24 mü cadele etmez. Gerçek bir motive edici, insanları bugü nden geleceğ e yönlendirir. Bir yangının anlamlı hale geldiğ i tek zaman, gelecekteki hedefin önü nde olduğ u zamandır. Bazen bir liderin yangını söndü rmesine bile gerek kalmaz. Bazen arzu edilen geleceğ e ulaş mak için ateş in etrafından (veya ü stü nden) bir yol seçer.

Bir itfaiyeci ise her ş eyi durduracak ve her yangına mü dahale edecektir. Bilinçsiz bir yönetici (yangınların faaliyeti belirlemesine izin veren) ile bilinçli bir lider (arzu edilen hedeflerin faaliyeti belirlemesine izin veren) arasındaki temel fark budur.

17. Resmi Anlayın

İnsanlar yönetilemez...

Stoklar yönetilebilir ancak insanların yönlendirilmesi gerekir.

-H. Ross Perot

İşte sıklıkla sorulan bir soru: Liderlik insanların sahip olduğu bir şey değil mi? İle mi doğrudun? Bazı insanlara doğruştan lider denmiyor mu?

Evet ama bu bir efsane. Liderlik bahçecilik, satrançya da bilgisayar oyunu oynamak gibi bir beceridir. Öğretilerilebilir ve öğrenme taahhüdü mevcutsa her yaşta öğrenilebilir. Şirketler yöneticilerini liderlere dönüştünebilir.

Ancak şirketler tüm yöneticilerini liderlere dönüştünebilseydi neden Her şirket bunu yapmaz mı?

Çoğu, liderin ne olduğunu bilmiyor. Liderlik üzerine kitap okumuyorlar, liderlik eğitim seminerleri yapmıyorlar ve liderliğin tartışılıp beyin fırtınası yapıldığı toplantılar yapmıyorlar. Bu nedenle tanımlayamıyorlar. Tanımlayamazsanız onu teşvik etmek veya geliştirmek zordur.

Bunun çaresi her zaman iyi bir liderin ne olduğunu dair bir resme sahip olmaktır. İnsanlar, mükkemmel liderliği hayal edemeyen insanlar tarafından motive edilmez. Bunu hayal bile edemiyorum!

İşletme yönetimi üzerine güdü, yenilikçi kitabı The Laughing Warriors'da (Lumina Media, 2003), Dale Dauten, uyması gereken bir kurala sahip bir liderin resmini sunuyor: "Bir KAHRAMAN GİBİ DÜŞÜN (Bugün kime yardım edebilirim?), ÇALIŞ. BİR SANATÇI GİBİ (Başka ne deneyebiliriz?), SIRADAN OLMAYI REDDEDİN (Mükemmelliğin peşinde koşun, sonra onu öldürün.) ve KUTLAYIN (Ama kendinize itibar etmeyin.)."

Bu kodu sürekli olarak kendi içinde hayal etmek büyük bir lider yaratacaktır.

18. Kiş ileri Değ il Sözleş meleri Yönetin

Söz vermekte en yavaş olanlar, sözü yerine getirmede en sadık olanlardır.

—Jean Jacques Rousseau

"Burada yönetilemez görü nen insanlarla çalış an var mı?"
Steve Chandler liderlik seminerlerinden birini açarken sordu.

Odayı dolduran yöneticiler onaylayarak baş larını salladılar ve gü lü msediler.
Bazıları onaylayarak gözlerini gökyü zü ne çevirdi. Belli ki insanları bu ş ekilde yönetme konusunda çok fazla deneyime sahiptiler.

"Bunu nasıl yapıyorsun?" bir yönetici seslendi. "Nasıl idare ediyorsun yönetilemeyen insanlar mı?

"Bilmiyorum" dedi Steve.

"Ne demek bilmiyorsun? Bunu nasıl yapacağ ımızı öğ renmek için buradayız," diye seslendi bir baş kası.

Steve, "Bunun yapıldığ ını hiç görmedim" dedi. "Çü nkü sonuçta tüm insanların oldukça yönetilemez olduğ una inanıyorum. İ nsanları yönetmekte iyi olan birini hiç tanımadım."

"O halde, eğ er yapılamayacaksa neden insanları yönetme konusunda bir seminer dü zenleyesiniz ki?"

"Peki sen söyle bana, bu yapılabilir mi? Gerçekten yönetiyor musun? İnsanlar? Eş inizi yönetiyor musunuz? Yapabilir misin? Öyle dü ş ü nmü yorum."

"Peki o zaman ders iptal edildi mi?"

"Hayır, kesinlikle hayır. Çü nkü hepimiz kalabilir ve bü yü k liderlerin çalış anlarından nasıl harika sonuçlar elde ettiğ ini öğ renebiliriz. Ama bunu insanları yönetmeden yapıyorlar çü nkü temelde insanları yönetemezsiniz."

"İnsanları yönetmiyorlarsa ne yapıyorlar?"

"Anlaşmalarını onlar yönetiyor."

Yöneticiler, çalışanlarını yönetmeye çalışırken hata yaparlar. Sonunda dirgenle cıvayı küreklemeye, insanların duygularını ve kişiliklerini yönetmeye çalışıyorlar.

Daha sonra, daha iyi iletişim ve anlayış adına değil, muhalefeti kontrol altına almak ve beğenilmek adına, en üzgün insanlarla "ilgilenmeye" çalışırlar.

Bu, zayıf zaman yönetimine ve birçok etkisiz amatör psikoterapiye yol açar. Bu aynı zamanda çalışanları, yönetimle ilişkilerinde daha olgunlaşmamış bir pozisyon almaya teşvik eder; bu, bir yetişkin-yetişkin ilişkisi yerine neredeyse bir yönetici tarafından yeniden ebeveynlik yapılma girişimidir.

Bir liderin ilk sorumluluğu ilişkinin olgun olmasını sağlamaktır.

Gerçek bir lider, amatör psikoterapist rolü ne bürü nerek bütünü insanların duygularını ve kişiliklerini yönetmeye çalışmaz. Bir lider şefkettidir ve her zaman başkalarının duygularını anlamaya çalışır. Ancak bir lider bu duyguları yönetmeye çalışmaz.

Bunun yerine bir lider anlaşmaları yönetir. Bir lider, ekip üyeleriyle anlaşmalar yapar ve bu anlaşmaları yetişkinden yetişkine bazında yapar. Tüm iletişim saygı çerçevesinde yapılır. Korkutucu olmanın, otoriter olmanın ya da her şeyi bilmenin cazibesine kapılamazsınız.

Yetişkinler arası anlaşmalar yapıldıktan sonra insanların artık yönetilmesine gerek kalmıyor. Yönetilen şey anlaşmadır. Bunu bu şekilde yapmak daha olgun ve saygılıdır ve her iki taraf da daha açık ve güvenirli bir iletişimden keyif alır. Ayrıca her iki yönde de daha fazla sorumluluk söz konusudur. Rahatsız edici konuları tartışmak artık daha kolay.

Harry ekip toplantılarına her zaman geç gelen bir çalışandı. Pek çok yönetici bu sorunla Harry'nin arkasından konuşarak, alaycı bir dille Harry'yi korkutmaya çalışarak, Harry'yi dondurarak ve çağrılara cevap vermeyerek ya da terapisti oynamak için Harry ile buluşarak başa çıkıyordu. Ancak müşterimiz Jill bunların hiçbirini yapmaz.

Jill, Harry'yle birlikte Harry'nin (ve Jill'in) yapacağı bir anlaşmaya vardı. Toplantılara zamanında gelir.

Kabul etmeyi kabul ettiler ve anlaşmalarına ilişkin taahhütlerini yerine getirmeyi kabul ettiler. Akılcılık ve rahat sorumluluğu ayağa getiren yetiştirilene yönelik bir sürece. Jili, yetiştirilene birbirleriyle olan anlaşmalarına uymayı kabul etmelerinin daha akılcı hesap verebilir bir süreçte neye yol açtığını fark etti. Daha yüksek düzeyde öz sorumluluk ve öz saygıya yol açar.

Anlaşmalar yönetmenin en büyük faydalı etkisi iletişim üzerindedir. İletişimin daha dürüst, açık ve eksiksiz olmasını sağlar.

Anlaşmalar yönetme taahhüdü, temelde birlikte çalışan iki profesyonel yetiştirilene olma taahhüdüdür; bunun aksine, "Ben senin babanım, ben senin babanım, ben senin annemim, ben senin ebeveynim ve ben seni sana ebeveynlik yapmak. Sen bir çocuksun, kötü süren ve yanlış yaptın, sana kızgıyım, sana karşı hayal kırıklığına uğradım ve biliyorum ki kendi sebeplerin var ve kendin var. mazeretlerin ve hikayelerin, ama yine de sana karşı hâlâ hayal kırıklığına uğradım." Bu tür bir yaklaşım yöneticilik değildir, liderlik değildir. Profesyonel bile değildir. 10 yöneticiden sekizinin yaptığı söyleyebileceği imiz bu tür bir yaklaşım, insanları yönetmeye yönelik sezgisel olarak ebeveyn-çocuk yaklaşımından başka bir şey değildir.

Ebeveyn-çocuk yönetimindeki sorun, yönetilen kişinin bu alışverişte kendisine saygı duyulduğunu hissetmemesidir. Ve iyi performansın en önemlisi, en güçlü ön koşuludur güven ve saygıdır.

Diyelim ki ekibim bir şey üzerinde anlaşmaya vardı. Hepsi bir video izlemeyi ve ardından internette yapılan belirli bir teste girmeyi kabul ettiler. Ama sonra yapmıyorlar! Böyle şeyler yapmayacaklar ne demek? Onlar hakkında ne anlama geliyor? Benim hakkımda ne anlama geliyor?

Bunun tek anlamı, o projeyi gerçekleştirmekten sorumlu kişinin, anlaşmamı güçlendirmem gereken biri olduğudur. "Yanlış" bir şey yapan biri değildir. Onları halının üzerinde aramama gerek yok. Çok güçlü bir anlaşmaya sahip olmadığım biri.

Bu yüzden her biriyle oturup iyi bir telefon görüşmesi yapmalıyım ve şöyle demeliyim: "Senin ve benim bu konuda bir anlaşmaya ihtiyacımız var, çünkü bu yapılması gereken bir şey ve ben de bunu yapmak istiyorum." bunu en etkili şekilde yapabileceğiniz şekilde yapılır; bu, güçlü çalışmalarınızı engellemez. Öyleyse bunun hakkında konuşalım. Bu işi halletmeniz için size yardım etmem izin verin. Bu bir seçenek değildir, bu yüzden sen ve ben mecburuz

Bunun nasıl yapılacağına dair bir anlaşmaya varmak için birlikte yazabileceğimiz bir yol bulun."

O zaman o kişiye şu soruları sormalıyım: "Bunu yapmaya istekli misin? Bu, insanların takip etmesini sağlayabileceğiniz bir şey mi? İnsanların bunu yaptığından emin olabilir misin? Bunu yapmanın bir yolu var mı? Desteğe ihtiyacın var mı?"

Ve nihayet, konuşmanın sonunda o kişi iyi buldum
proje konusunda benimle aynı fikirde.

Şimdi bu anlaşmanın iki taraflı olduğuuna dikkat edin. Ben de ortak olarak
Bu sözleşmede profesyonel olarak bazı şeyleri de kabul ediyorum.

Bu kişi şöyle diyebilirdi: "Biliyor musunuz, bu işin en zor yanlarından biri bu videoyu izleyecek hiçbir şeyimizin olmaması, mağazamızda TV monitörü mü zünn olmaması."

Ben de şöyle derdim: "Mağazanız için size bir TV alabilirsem, ihtiyacınız olan tek şey bu
mu olacak?"

"Evet, öyle olacak."

"Eh, işte güvенеbileceğiniz şey. Cuma günü ne kadar mağazada bir TV monitörü
olacak. Senin için başka ne yapabilirim?"

Çünkü bir lider de her zaman hizmet eder. Sadece kanun koymak değil, hizmet etmek.
Ve her zaman şu soruyor: "Size nasıl yardımcı olabilirim? Size nasıl hizmet edebilirim ve bu konuda size nasıl yardımcı olabilirim?"

Çünkü gerçek lider mutlak söz ve mutlak performans ister.

Artık iki kişide aynı fikirde olduğu göre, çok içten bir şekilde soruyorum: "Bunu yüzde
100 uyumla yapacağımıza artık güvenebilir miyim? Buna senden güvenebilir miyim?"

"Evet, elbette yapabilirsin."

Harika. Sallıyoruz. İki profesyonel, bu toplantıdan, her ikisinin de karşılıklı saygı
çerçevesinde, yetişkinlere yönelik profesyonel sohbetler sonucunda yaptıkları bir anlaşmayla ayrılıyor. Hiç kimse "yönetilmedi".

19. Bahaneye Değ il Sonuca Odaklanın

Bir liderin rü yasız, ruhsuz ve vizyonsuz bir organizasyonu değ iş tirebilmesi gerekir... Birisinin bir uyandırma çağ rısı yapması gerekir.

—Warren Bennis

Eğ er bir satış mü dü rü yseniz, muhtemelen Frank'in geçen hafta San Francisco'dan bizimle konuş tuğ unda yaş adığ ı hayal kırıklıklarının aynısıyla karşı laş acaksınız.

Frank, "'Sadece Yap' mesajını halkıma nasıl ileteceğ im konusunda tavsiyeye ihtiyacım olduğ una inanıyorum" dedi. "Bunu elimden gelen her ş ekilde söyledim ve sanırım bozuk bir plak gibi görü nmeye baş lıyorum. Seni neden aradığ ımı bilmiyorum. Belki mü ş terilerinize okuyacakları yeni bir kitap almalarını tavsiye ettiğ inizi veya bazı genel bilgelik sözleriniz olabileceğ ini dü ş ü ndü m.

"Tam olarak sorunuz nedir?"

"Yönettiğ im ekipteki insanların yarısı yapımcı olmayanlardan oluş uyor!" dedi. "Ve onlara sü rekli ş unu söylü yorum... bu sihirli bir ş ey değ il... önemli olan ipuğarını almak... ve bunu bitirmek....

"Kıçnı kaldır ve tavsiye al, 60 ila 75 telefon görüş mesi yap, her hafta sekiz ila 10 potansiyel alıcıyı ziyaret et ve ne kadar baş arılı olacağ ını izle' dedim."

"Burada gerçekten eksik olan ne?" ona sorduk. "Senin sorunun ne resim? Neden satış lara yol açacak ş eyleri yapmıyorlar?"

"Seni bu yü zden aradım. Neyin kaybolduğ unu bilseydim seni aramazdım."

"Çü nkü ü retici olmayanlar denkleminde eksik olan 'sadece yapmak' değ il. Her zaman öyle olduğ unu dü ş ü nmemize rağ men. Gerçekte eksik olan ş ey bundan daha derinlerdedir. Asıl eksik olan 'sadece istemektir '."

"Ah, hepsinin bunu istediklerini söylediklerini biliyorum. Komisyon istiyorlar baş arıyı istiyorlar."

"İ stemiyorlar, yoksa sahip olurlar."

"Ah, yani insanların istedikleri her ş eyi aldıklarını mı dü ş ü nü yorsun?"

"Aslında evet öyle yapıyorlar."

"Gerçekten mi? Ben bunu göremiyorum."

"Biz insanların meselesi bu. İ stediğ imizi nasıl elde edeceğ imizi biliyoruz. Bizler bunu yapmak için tasarlanmış biyolojik sistemleriz."

Daha uzun konuş tuk. Frank'in görmesini istediğ imiz bir ş ey vardı: Frank'in ü retici olmayanları, ü retmek istemedikleri için az ü retiyorlar. Yöneticiyseniz bunu anlamalısınız. Eğ er yapımcı değ ilseniz bunu anlamalısınız.

Üretici olmayanlar, tü m dikkatlerini satış ta baş arılı olmaya odaklamak için satış ta değ illerdir. Öyle olsaydı ü retici olurlardı. Sonuçlara odaklandıklarını söyleseler bile öyle değ il. Baş ka nedenlerden dolayı satış talar... Belki paraya ihtiyaçları olduğ una inanıyorlar ve bu nedenle orada "olmaları gerektiğ ini" dü ş ü nü yorlar.

Ancak "olmalı"dan herhangi bir entelektü el veya motivasyonel kaldıraç elde edemezler. "Gerekir" onları baş arısızlığ a hazırlar. Çü nkü bu onların hâlâ çocuk olduklarını ve baş kalarının beklentilerini karşı lamaya çalış tıklarını ima ediyor. Bunda hiçbir gü ç yok. Odaklanma yok. Kaldıraç yok.

Bü tü n gü n "yapmaları gerektiğ ini" dü ş ü ndü kleri ş eyi yapan satış elemanları, yöneticilerini ebeveynlerine dönü ş tü rü r. Daha sonra yaş lanıp çocukluğ a geri dönerler ve sızlanıp ş ikayet ederler. Faaliyetlerini mikro dü zeyde yönetmeye çalış sanız bile, onlara A Faaliyetinin B Sonucuna (her zaman) ve Sonucu B'nin de Sonuca C'ye (her zaman) yol açtığ ını gösterme konusunda etkili olsanız bile, bunu hala gönü lsü zce yapıyorlar ve boş una yeni bir "" arayış ına giriyorlar. diğ er mentorlardan ve yapımcılardan nasıl yapılır?

Frank bu tü r bir iş lev bozukluğ unu oldukça açık bir ş ekilde görmeye baş lar, ancak yine de bu konuda ne yapacağı nı bilmiyor.

Frank'in yönetmesi gereken ş ey, nasıl yapılacağı nı bilmek değ il , istemektir. Frank'in sonuçyönetimi konusunda hızlı bir kursa ihtiyacı var çü nkü çoğ u insan gibi o da sü reçyönetimi dü nyasında sıkış ıp kaldı. Liderliğ in gerçek keyfi ancak sonuçaldığ ınızda gelebilir.

Tü m bu fikri zaten anladığ ını fark ettikten sonra, "Bana bir yönetici olarak ne yapmam gerektiğ ini söyle" dedi.

"Üretici olmayanın satış hedefini (plan, kota, rakamlar) karşı ılıklı tartış ma için önü nü ze getirdiğ inizde, 'neden'i ortaya ıkarmanız ve geliş tirmeniz gerekiyor" dedik. Bunu neden istiyorsun? Senin için ne yapacak? Baş ka ne iş inize yarayacak? Size ne faydası olacak? Sizi bu sayıya mutlaka ulaş tıracak etkinliklerin olduğ unu söylesek, bu etkinlikleri yapar mıydınız? Değ ilse neden olmasın? Bu aktiviteleri sayıya ulaş ana kadar yapacağ ınıza dair bana ve kendinize söz verir misiniz? Neden?"

Frank gibi bir yöneticiyseniz, size istediklerini söyleyenleri gerçekten istemeyen ve onlar bile bunun farkında olmayan insanların olduğ unu lü tfen unutmayın. Biliyorsunuz ki gerçekten yapımcı olmak isteselerdi dü nyada hiçbir ř ey onları durduramazdı.

"Niyet Eksikliğ i Bozukluğ u" her zaman ü retim yapamamanın temelinde yer alan iş lev bozukluğ u adını verdiğ imiz ř eydir. Bu bir teknik veya teknik bilgi eksikliğ i değ ildir. Teknik ve teknik bilgi, baş arıya yönelik mutlak ve odaklanmış bir niyeti olan kiş i tarafından ağıkla elde edilir.

İ yi yönetimin gerçek uzun vadeli hilesi, baş arı isteyen insanları iş e almaktır. Bu zorlu sanatta ustalaş tığ ınızda her zaman baş arılı olursunuz. Ancak iş e alım sü recinde tembelleş iriz ve tü m yanlış ř eyleri arar ve dinleriz.

Bunu neden yapıyoruz? İ ř e alım sü recindeki bu önemli arzu eksikliğ ini neden gözden kağıyoruz? Bunun nedeni ř udur: İ ř e aldığ ımız kiş inin iş i alma konusunda gerçekten bü yü k bir "isteğ i" vardır. İ ř i gerçekten istiyorlar. Ancak bu, iş te baş arılı olmayı istemekten tamamen farklıdır. Bunlar tamamen farklı iki hedeftir. Bu nedenle, görü ř me sü recinde bulanık davranırız, onları yalnızca yarı dinleriz ve onların iş i alma konusundaki yakıcı arzularını baş arılı olma konusundaki yakıcı arzuyla karış tırırız. Bu tamamen farklı ve ayrı bir ř ey.

Ş imdiye kadar yetiş tirdiğ imiz en iyi yöneticiler, iş e alım sü recinde her zaman rakiplerinden daha fazla zaman harcadı ve daha fazla sorun yaş adı. Daha sonra hırslı insanları iş e aldıktan sonra yönetimlerini bu insanların kiş isel hedeflerinin yönetimine dayandırdılar . Satış yöneticileri, soğ uk arama etkinliğ ini satış görevlisinin en spesifik kiş isel hedeflerine bağ lamayı öğ rendiğ inde, soğ uk arama çok daha anlamlı bir ř ey haline geldi.

Bu yöneticiler gü nlerini faaliyetleri değ il, sonuçları yöneterek geçiriyorlardı. Olumlu takviyeleri her zaman faaliyetler için değ il, sonuçlar içindi.

20. Sonuca Koçuk Yapın

Taahhüt verilmediğ i sü rece, yalnızca sözler ve umutlar vardır, ancak planlar yoktur.

—Peter Drucker

Yönettiğ iniz yapımcı olmayan her kiş i bir tü r çatış ma içindedir.

Baş arılı olmak istediklerini ve hedeflerini tutturdıklarını söylü yorlar ama faaliyetleri aksini söylü yor. Onlar bunu göremiyor bile ama siz yönetici olarak görebiliyorsunuz ve bu sizi deli ediyor.

Sonunda onlara her zaman yaptığ ınız o konuş mayı yaparsınız: "Bunu senin kendin için istediğ inden daha çok benim için istediğ imi hissediyorum."

Ve senin hatalı olduğ un konusunda ısrar ederken gözleri buğ ulanıyor ve gözyaş ları doluyor. Ve sen, o kadar ş efatli bir insansın ki, onlara inan! Yani onlara bunu sana kanıtlamaları için bir ş ans daha veriyorsun. Zamanınızı yapımcılarınızla daha iyi geçirmek varken onlar için her tü rlü kahramanlığ ı yapıyorsunuz ve tü m zamanınızı onlara harcıyorsunuz.

Bir yapımcıya yardım etmek için harcadığ ınız zamanın, ekibinizin ü retimine, yapımcı olmayan kiş iyle harcadığ ınız zamandan daha fazla katkı sağ ladiğ ını her zaman unutmayın.

Gördü ğ ü mü z bazı araş tırmalar, yöneticilerin zamanlarının yüzde 70'inden fazlasını ü retici olmayanları ü retmeye teş vik etmeye harcadığ ını gösteriyor. Ve çoğ u yapımcı, baş ka bir iş için istifa ettiğ inde, yeterince ilgi görmedikleri için istifa ediyor. Ş irket tarafından yeterince takdir edildiklerini ve bulundukları konumda yeterince hızlı bü yü yemediklerini dü ş ü nü yorlardı.

Haftada 10 muffin satan bir ü reticiye 15 muffin satmayı öğ renmesine yardımcı olursanız, onları eski dü zeylerinin yü zde 150'sine ıkarmış olursunuz ve daha da iyisi, ekibinizin toplamına beş muffin eklemiş olursunuz. Eğ er bu zamanı ü retici olmayan biriyle geçirip yü zde 150'ye kadar ıkarsaydınız, onları iki muffinden ü ğe ıkarmış olabilirsiniz.

Takımın toplamına yalnızca bir çörek (beş yerine) eklediniz. Çoğ u yönetici gü nlerinin çoğ unu yapımı olmayan kiş iyle geçirir ve ekibin toplamına bir çörek ekler.

Yöneticilerin basitleş tirmesi, basitleş tirmesi, basitleş tirmesi gerekiyor. Yapmalarına gerek yok normalde yaptıkları ş ey: karmaş ıklaş tırmak, çoklu görev yapmak ve karmaş ıklaş tırmak.

Üretici olmayanlarınız için iş i mü mkü n olduğ unca basit tutun ve yalnızca sonuçlara ve sonuçlara odaklanın. Onlara sağ layabileceğ iniz ekstra avantajı arayan ü reticilerle giderek daha fazla zaman geçirin.

Yapımı olmayanların sizden öğ rencekleri bü yü k bir ders var. Her gü n, ü retimlerinin bu kesin rakama ulaş ma arzularının (ya da bu arzu eksikliğ inin) doğ rudan bir sonucu olduğ unu öğ reniyor olabilirler. İ nsanlar istediklerini elde etmenin yollarını buluyorlar. Üretici olmayanların çoğ u iş lerini sü rdü rmek isterler (eğ er kaybederlerse eş lerinin onaylamaması nedeniyle , kaybederlerse kiş isel utançkorkusu nedeniyle vb.) sonraki. Satış ta asgariyi yapıp iş lerini devam ettirebilirlerse istediklerini alıyorlar. İ nsanlar istediklerini alıyorlar.

Yöneticinin görevi, tü m gü nlü k çabayı kesin bir sayıya ulaş maya yönlendirmektir. Eğ er çalış anlarınız bu sayıya ulaş maları gerektiğ ine inansaydı , o sayıya ulaş ırlardı ve teknik hiçbir zaman sorun olmazdı. Beceriler asla bir sorun olmayacaktır. Onları bulacaklardı. Bu sayı ortaya ıkana kadar kitaptaki her tekniğ i deneyeceklerdi.

Üretici olmayanlar bir ş ekilde kendilerini belirli aktivitelerin artırılması ile bu aktivitelerin artırılması arasında doğ rudan bir neden-sonuçiliş kisi olmadığ ına ikna etmiş durumdalar.

Çocukluğ unuzda duvara çarpıp 30 derece dönü p tekrar hareket eden kü ğ ü k oyuncak robotlarınızı veya arabalarınızı hatırlıyor musunuz? Ve ne zaman bir ş ey çarpsalar 30 derece dönü p tekrar gidiyorlardı. Bu oyuncaklardan birini kapısı ağı k bir odaya koyarsanız, her zaman kapıdan ıkış yolunu bulacaktır. Her zaman. Bunu yapacak ş ekilde programlanmış tır. Oradan ıkana kadar bir ş eyleri denemeye devam etmek için mekanik olarak programlanmış tır .

En iyi yapımcıların da kendilerini bunu yapmaya programladığı şey budur. Aynı şey. Bir yolunu bulana kadar bir şeyler denemeye devam ediyorlar. Bir duvara çarpsalar hemen 30 derece dönmeye tekrar yola çıkıyorlar.

Yapımcı olmayan kişi duvara çarpıp depresyona giriyor ve ardından kendini kapatıyor. Bazen 20 dakika, bazen bütün gün veya hafta boyunca. Alternatif olarak bir duvara çarpıyor ve başka yöne dönmüyor, böylece pilleri bitene kadar aynı duvara çarpmaya devam ediyor. Bir satıcının ölümlü.

Yöneticiler aynı zamanda üretici olmayanların algıladıkları sorunları benimseme hatasına da düşüyorlar. Herkesi işlerinde hiçbir sebep-sonuç olmadığına ikna etmek için üretici olmayanların bitmek bilmeyen mücadelesine katılıyorlar. Her şey şans meselesi! Aslında yapımcı olmayanlar hiçbir neden ve sonucun olmadığına dair kanıtları geri getirmekten neredeyse keyif alıyorlar. Size yaptıkları hiçbir sonuca varmayan tüm faaliyetlerin uzun vaka geçmişlerini anlatırlar. Bütün kalp kırıklığı. Her zaman potansiyel alıcılar tarafından yanıtıldılar.

Bir yöneticinin gerçek fırsatı, çalışanlarına sonuçlara ilişkin kişisel sorumluluğa mutlak saygı göstermeyi öğretmektir. Serbest piyasada satış yapan herkes kendisinin ve mali durumundan yüzde 100 sorumludur. Her satış elemanı faaliyetten olduğu kadar sonuçtan da sorumludur.

Üretici olmayanlarınız her zaman yaptıklarını, yaptıkları tüm eylemleri size satmak isteyeceklerdir. İstedikleri şey sonuçların sorumluluğunu almaktır. İyi satış yönetimi, faaliyet yönetimi değil, sonuç yönetimidir. Ancak çoğu satış yöneticisi tüm gün faaliyetleri yönetirken ılgına döner.

Neden? Çünkü biliyorlar ki, bu faaliyetleri gerçekten durmadan yaparsanız sonuç alırsınız. Yani faaliyetleri yönetiyorlar. Bunu değil iş tirmeleri ve sonuçları yönetmeleri gerekiyor. İnsanları ne kadar çabaladıklarından değil, elde ettikleri sonuçlardan sorumlu tutmaları gerekiyor. Bir yönetici insanların ne kadar çabaladığına kandiği anda sebep-sonuçbağıntısını koparmış olur.

Yönetici olarak siz onlara "Ne kadar X yapıyorsunuz?" diye sorarsanız. "X için daha iyi bir tekniği nasıl öğrenirim?" diye soracaklar. Ve daha iyi teknikler her zaman iyi olsa da, buradaki mesele bu değil. Şimdi sonuçları tartışıyorsunuz. Bilinçaltında sizi sonuçlardan tekniğe yönlendirmeye çalışacaklar. Tıpkı bir çocuğun ebeveynine yaptığı gibi! "Baba denedim ama yapamıyorum! Bunu yapamam! Sonuçlara bağlılık netleştikten sonra tekniği daha sonra tartışın."

Üretici olmayanlar en derin dü zeyde henü z sonuca ulaş mak istemiyorlar .
Bunu anlamalısınız ki, onları çözmeye çalış ırken delirmeyin. Sonucu istemiyorlar. İ ş i istiyorlar.
Onayınızı istiyorlar. "Gerçekten çabalayan" biri olarak görü lme istiyorlar. Ama içten içe sonucu istemiyorlar. Bu kadar basit.

Gerçekten harika yöneticiler, zamanlarının çoğ unu iyi ü reticilerin 10 kekten 15 keke
ğkmasına yardım ederek geçirirler. Eğ lenirler. Yaratıcıdırlar.
Üreticilerinin becerilerinden ve coş kusundan beslenirler. Takımları sü rekli olarak diğ er
takımlardan daha iyi performans gösteriyor. Neden? Çü nkü diğ er takımların yöneticileri yapımcı
olmayanlar tarafından hipnotize edilmiş durumda. Üretici olmayanlar aslında yanlış ş eyi
satan iyi satış elemanları haline gelirler.
Size en kötü ş eyi satıyorum: " Sebep ve sonuçyoktur ... garantisi yoktur ."

Basitleş tirin. Sonuçlara odaklanın. Her zaman odaklandığ ınız ş eyi elde edersiniz. Eğ er
sadece aktivitelere odaklanırsanız, elde edeceğ iniz ş ey budur... bir sü rü aktivite. Ancak
sonuçlara odaklanırsanız elde edeceğ iniz ş ey budur. Bir sü rü sonuç

21. Bir Oyun Yaratın

Bazıları hayatın bir savaş olduğ unu dü ş ü nse
de aslında hayat bir verme ve alma oyunudur.

—Florence Scovill Shinn, Filozof/Yazar

Bu cü mleyi aklınıza gelen ilk kelimeyle tamamlayın:
"Hayat bir ____"

Aklınıza ilk ne geldi? (Umarım popü ler tampon çkartması "Hayat Bir Kaltaktır ve Sonra
Öü rsü nü z" aklınıza gelmemiş tir.)

Aklınıza ilk ne gelirse gelsin, sizin (ve bizim) emin olabileceğ imiz bir ş ey var: hayat artık size
tam olarak böyle görü nü yor.

Cevabınız neydi? Orta dü zey yöneticiler arasında yapılan bir ankette en yaygın yanıt ş uydü: "Hayat bir savaş tır." Ancak ü st dü zey yöneticiler arasında yapılan bir ankette en yaygın yanıt ş uydü: "Hayat bir oyundur."

Eğ er seçme ş ansın olsaydı hayatın hangi versiyonunu seçerdin?

Olabildiğ iniz kadar motive edici bir lider olmak için isteyebilirsiniz.
İ nsanlarına seninle hayatın bir oyun olduğ unu göstermek için.

Herhangi bir aktiviteyi oyun yapan ş ey nedir? Skoru tutmanın, insanların kazanıp kazanmadığ ını söylemenin bir yolu olmalı ve sonucun hiçbir önemi olmamalı. O zaman saf eğ lenceye dönü ş ü r.

Bu nedenle, her ne kadar ödü le her tü rlü ödü l eklenmiş olsa da, açık olun: oyun, oyunun kendisi tamamen eğ lence için oynanıyor.

Bunu hayatınıza nasıl dahil edebilirsiniz?

Uzun sü redir arkadaş ım ve akıl hocam olan Chuck Coonradt, bir yönetim danış manı ve The Game of Work kitabının en çok satan yazarıdır . Bir oyunu iş e yaramaz kılmak için bü tün bir sistem yarattı.

Chuck, deponun buzlu dondurulmuş gıda bölü mü nde bakkal iş ine baş ladiğ ında, sahiplerinin iş çilerine bakmak için geriye doğ ru eğ ildiklerini fark ettiğ ini hatırladı. Isınmaları için her saat baş ı mola veriyorlar ve ayrıcalıklı ü cret veriyorlardı. Ancak ne yaparlarsa yapsınlar iş çiler dondurucu soğ uktan acı bir ş ekilde ş ikayet ediyorlardı.

"Ancak, aynı iş çileri alıp ellerine bir geyik tü feğ i verebilirsiniz" dedi Chuck, "ve onları depodaki her ş eyden çok daha kötü bir havaya gönderebilirsiniz ve onlar da buna eğ lence derler! Ve onlara bir kuruş bile ödemek zorunda kalmazsın! Aslında bunun bedelini kendileri ödeyecekler!

Tom Sawyer'ın yıllar önce bize öğ rettiğ i gibi, çalış mayı eğ lenceli hale getirmenin anahtarı, çoğ u insanın angarya olarak gördü ğ ü ğ it boyama iş ini oyuna dönü ş türmektir.

Randy, devamsızlık sorunu yaş ayan lider-müş terilerimizden biriydi. Aylarca soruna saldırıp ortadan kaldırmaya çalış tı. Sonunda oyun unsurunu devreye sokarak iş leri hafifletmenin her zaman mü mkün olduğ unu fark etti.

Böylece Randy bir oyun yarattı. (Liderler yaratır; yöneticiler tepki verir.) Ay boyunca mü kemmel katılımı olan her çalış ana bir oyun kartı verdi. Bir deste karttan rastgele bir kart çekildi. Çalış an daha sonra kartı kendi kabinine astı. Altı ayın sonunda en iyi poker eline sahip olan kiş i bü yü k bir ödü l kazanırken, en iyi ikinci ve ü çü ncü eller de gü zel para ödü llerinin sahibi oldu.

Randy daha sonra "Devamsızlık sorunun neredeyse ortadan kalktı" diye hatırladı. "Aslında, gerçekten hasta insanların çalış mamaları gerekirken çalış maya çalış masıyla ilgili bazı sorunlar yaş adık. Ateş le uyanıyorlar, eş leri 'Bugü n evde kalıyorsun' diyor, onlar da 'Deli misin? Elimde iki as ve iki kız var ve sen benim evde kalmamı mı istiyorsun?'"

Chuck Coonradt, dört yıl boyunca önceden hazırlanmış bir yönetim geliş tirme programını satarak iş hayatında kaldıktan sonra, kariyerinin en önemli satış çağ rısını yaptı.

Önceden inş a edilmiş bir konut ş irketinin fabrika mü dü rü nü aradı. Tartış manın bir parçası olarak yönetici, Chuck'a "Bugü n Çocuklar" dersi vermeye baş ladı; çocuklar umursamıyor, çocuklar çalış mıyor, çocuklar sizin ve benim bü yü rken sahip olduğ umuz değ erlerin aynısına sahip değ il.

Chuck, "O konuş urken, fabrika zemininin 30 metre yukarısındaki yönetim ofisinden fabrika zeminine bakıyorduk" diye hatırladı. "Bir evin yanında duran sekiz genci iş aret etti ve 'Siz ve programınız bu konuda ne yapacaksınız?' dedi."

Chuck, çalış ma hızlarına baktığ ını ve bunun "ıslak çimentodaki artritli salyangozlarla karşı ılaş tırılmasının en iyisi olacağ ını" söyledi. Bu adamlar iki derece ters ve geriye doğ ru eğ ilmiş gibi görü nü yordu! Bana cevabını bulamadığ ım itirazlarda bulunmuş tu. Gerçekten ne diyeceğ imi bilemedim."

Sonra inanılmaz bir olay yaş andı; öğ le yemeğ i. Öğ le yemeğ i zili çalar çalmaz, bu sekiz iş ç sanki elektrik verilmiş gibi çekişerini dü ş ü rdü ler, sanki sığ ır dü rbü nü ne takılmış lar gibi hızla koş maya baş ladılar, dördü gömleklerini çkardı ve fabrikanın 50 metre aş ağı ısına doğ ru koş tular. bir basketbol sahası.

Motivasyonel dönü ş ü m muhteş emdi! Chuck mağ tam 42 dakika boyunca bü yü lenmiş gibi izledi. Herkes sahada iş ini biliyor, sahada iş ini yapıyor, enerjisiyle takıma destek veriyordu.

katılım ve coş ku; bunların hepsi yönetim olmadan. Bulundukları takımlara nasıl katkıda bulunacaklarını biliyorlardı ve bundan keyif alıyorlardı.

Saat 12:42'de oyun sona erdi, öğ le yemeğ i çuvarlarını ve gazozlarını alıp iş istasyonlarına doğ ru yü rü meye baş ladılar; saat 13:00'te tekrar mesaiye döndü ler; artritli salyangozlar ıslak çimentoya geri dönmü ş tü .

Chuck fabrika mü dü rü ne döndü ve ş öyle dedi: "Hammaddede bir sorun olduğ una inanmıyorum. Bu çocukların motivasyonunda yanlış bir ş ey olduğ unu dü ş ü nmü yorum."

Ve o gü n Chuck, basketbol sahasında gördü ğ ü enerjiyi, coş kuyu ve bağ lılığ ı fabrika çalış ma ortamına aktarmanın mü mkü n olup olmayacağı nı görmek için bir arayış a baş ladı. Bunu baş arması iş dü nyasında efsane haline geldi.

Chuck, "Artık rekreasyon motivasyonunu belirliyoruz ve bunu iş yerine taş ıyoruz" diyor. "Rekreasyonun motivasyonu geri bildirim, skor tutmayı, hedef belirlemeyi, tutarlı koçuğ u ve kiş isel tercihi içerir."

22. Amacınızı Bilin

Yapılması gerekeni verimli bir ş ekilde yapmak kadar yararsız bir ş ey yoktur.
hiçbir ş ekilde yapılmaması.

—Peter Drucker

Onlarla konuş acak vaktiniz yoksa baş kalarını motive etmek zordur.
Kafası kesilmiş halde ortalıkta koş an gerçek bir tavuğ a dönü ş en ve onu bulmak için yeterli zamanı olmayan bir liderden daha az cesaret kırıcı manzara vardır.

Ekipleri beklentileri karşı layamayan yöneticiler, tü m gü n boyunca etkisiz ş eyler yapıyorlar. Durup neyin doğ ru olacağı na karar vermek yerine, yanlış ş eyleri giderek daha hızlı yapıyorlar ve "iş yü kü " nedeniyle giderek daha fazla strese giriyorlar. (Yok

Doğ ru ş eyi yapıp yapmadığ ınız konusunda endiş elenmeniz gereken "iş yü kü ". Sadece bu var.)

Kurumsal zaman yönetimi uzmanı David Allen'ın gü nü mü zü n meş gul liderleri hakkında söylediğ i gibi: "Yapabileceğ inizden daha fazlasını yapmalısınız. Sadece seçimleriniz konusunda kendinizi iyi hissetmeniz gerekiyor.

Çoklu görev, gü nü mü z iş dü nyasının en bü yü k efsanesidir. Beynin dü ş ü nen kısmı birden fazla görevi yerine getirmez ve dolayısıyla insanlar aslında birden fazla görevi yerine getirmezler. İ nsan sistemi bu ş ekilde kurulmamış tır. Sistemin aynı anda tek bir dü ş ü ncesi vardır.

Yöneticiler genellikle birden fazla görevi yerine getirdiklerini dü ş ü nü rler , ancak aslında sadece bir ş eyi kötü yapıyorlar ve sonra hemen baş ka bir ş eye geçerek onu yapıyorlar. kötü ve hızlı. Kısa sü re sonra, dokundukları ancak yarım bıraktıkları tü m görevlerle meş gul olurlar.

Ve iş verimliliğ i uzmanı Kerry Gleeson'un belirttiğ i gibi, "Yapmamız gereken her ş eyle sü rekli ve verimsiz meş gul olmak, zaman ve enerjinin en bü yü k tü keticisidir." Yaptığ ımız ş eyler değ il, yarım bıraktığ ımız ş eyler.

Liderlikten keyif alan insanlar, son derece anlamlı, hedef odaklı ve en yü ksek öncelikli faaliyete odaklanmış bir gü ne rahatlatan yollarını bulurlar. Her an dü ş ü nebilirler: Elbette dikkatleri dağ ılır ve elbette birileri onları arar ve sorunlar ortaya çkar. Ama neye döneceklerini biliyorlar. Çü nkü amaçlarını biliyorlar. Çü nkü onlar bunu seçtiler.

Hayran olunan ve takip edilen lider tipi budur.

23. Neyin mü mkü n olduğ unu görü n

Seğkin liderler, personelinin özgü venini artırmak için elinden geleni yapar. İ nsanlar kendilerine inanırlarsa neler baş arabilecekleri ş aş ırtıcıdır.

—Sam Walton

Baş kalarını motive etmenin en iyi yollarından biri sizi motive edenlerden öğ renmektir . Sahip olduğ unuz bü yü k liderlerden öğ renin. Onları kanalize edin, klonlayın ve tü m gü n kim olduğ unuza dahil edin.

Scott Richardson ş unları hatırlıyor: "En etkili, ilham verici motivasyon kaynağ ı sahip olduğ um tek ş ey keman öğ retmenim olan bir keman dahisiydi.

Arizona Üniversitesi'nde Rodney Mercado adında doğent mü zik profesörü ydü . Onunla 16 yaş ımdayken ve kemanı bırakmaya hazırken tanış tım. Kemancı olmamı çok isteyen annem, "Durun, size en iyi öğ retmeni bulacağ ım" dedi.

Ş ü pheliydim. Ama bir gü n içeri girdi ve bana ş öyle dedi: "Onu buldum; o senin öğ retmenin öğ retmenidir."

Onunla ilk tanış tığ ımda onun için seğmelere katılmak zorunda kaldım. Daha önce hiç bir öğ retmen için seğmelere katılmak zorunda kalmamış tım. Genellikle parayı öderdin ve seni aldılar. Ancak Mercado, tıpkı bü yü k bir liderin ekibini seğmesi gibi, öğ rencilerini de dikkatle seğerdi.

Ve hayatımda yaptığ ım kesinlikle en kötü seğmeleri yaptım! Ş öyle dü ş ü ndü m: "Eh, bu onu mü hü rledi. Onun öğ retmenim olması konusunda endiş elenmeme gerek yok."

Kısa bir sü re sonra beni telefonla aradı ve "Seni kabul ettim" dedi.

Ben de ş öyle dü ş ü ndü m, "Bir yanlış lık olmalı, bu doğ ru olamaz. Yani, oyunum o kadar berbattı ki kimsenin beni buna dayanarak kabul edeceğ ini hayal edemiyordum."

Ama diğ er insanlarda neyin mü mkü n olduğ unu görme yeteneğ i vardı. Eğ er baş ka biri benim seğmelerimi duysaydı, durumun umutsuz olduğ unu söylerdi. Ama oyundan fazlasını duydu. Oyunun ardındaki olasılığ ı duydu.

Ve bu bakımdan o çok iyi bir koçve liderdi, çü nkü baş kalarını motive etmenin en hayati yönlerinden biri, sadece ş u anda olup biteni görmek yerine, neyin mü mkü n olduğ unu görebilme yeteneğ idir.

O zamandan beri insanlardan çok çabuk vazgeçmemeyi öğ rendim. Derinlemesine bakmayı ve derinlemesine dinlemeyi öğ rendim. Çok geçneden insanlarda daha önce hiçgörmediğ im yetenekler ve gü ßü yönler ortaya qkacaktı.

İnsanların şu anda bizim için kim olduklarını düşünündüklerine göre performans sergilediklerini öğrendim. Başka bir deyişle, biz başkalarını nasıl gördüğümüz, onların bizim için nasıl performans gösterdiğini gösterir. Etrafımızdakiler için yeni bir olasılık yarattığımızda ve bunu onlara ilettiğimizde, o kişi olarak performansları anında yükselir.

Profesör Mercado, daha sonra iyi bir arkadaşım olacak olan Michael adında bir çocuğa ders verirken bana olasılıkları iletmenin gücüne dair başka bir örnek gösterdi.

Michael alışılmadık biriydi. Ortaokuldayken tahmin edebildiğim kadarıyla uzun siyah saçlarını hiç kesmemişti çünkü bu saçlar kız kardeşininkinden daha uzundu ve belinin altındaydı. Ve Michael saçlarını her zaman yüzünü önünde tutuyordu, bu yüzden aslında onun neye benzediğini göremiyordunuz. Ve toplum içinde tek kelime bile konuşmadı.

Ailesi Bay Mercado'ya Michael'a keman öğretmeyi isteyip istemediğini sordu. Bay Mercado kabul etti ve ders aldılar ama dışarıdan birinin anlayabileceği kadarıyla bu kesinlikle tek yönlü bir iletişimdi. Michael hiçbir zaman dışarıdan yanıt vermedi. Kemani eline bile almadı!

Yine de Bay Mercado her hafta ona ders vermeye devam ediyordu.

Ve sonra bir gün, 8. sınıftayken Michael kemani aldı ve çalmaya başladı. Ve bir aydan kısa bir süre içinde kendisinden Tucson Senfonisinin önünde solo yapması istendi!

Bunun Bay Mercado'nun Michael'a (iletişimin alındığına dair herhangi bir dış bildirim olmaksızın) Bay Mercado'nun Michael'ın kim olduğunu iletmesi nedeniyle gerçekleştiğini görebiliyordum. Mercado virtüöz bir kemancıydı.

Bu deneyimden, insanların performansının bizim için o anda kendilerini nasıl algıladıklarına bir yanıt olduğunu her zaman hatırladım. Etrafımızdakiler için yeni bir olasılık yarattığımızda ve onlara bu yeni olasılığın bizim için kim olduklarını anlattığımızda, performansları anında yükselir.

Başka bir insanı motive etmenin daha iyi bir yolu yoktur.

24. Yü zleş me SANATININ Keyfini Çıkarın

Komuta etmek hizmet etmektir, ne fazlası ne azı.

—Andre Malraux, Fransız Filozof

Baş kalarının motivasyonunu artırmak için öğ rettiğ imiz pü f noktalarından biri de "Yü zleş me Sanatı" dediğ imiz ş eydir. Liderlere insanları sorumlu tutmaktan nasıl keyif alabileceklerini gösterir.

Çoğ u yönetici, insanları sorumlu tutmaktan keyif almanın imkansız olduğ unu dü ş ü nü yor . Bunun yönetici olmanın zor kısmı olduğ unu dü ş ü nü yorlar. Bunun olumsuz yönlerden biri olduğ unu dü ş ü nü yorlar; komuta yü kü yle bağ lantılı gerekli bir kötü lü k.

İ nsanları sorumlu tutma konusunda neden pek iyi bir iş çkarmadıklarını görebilirsiniz.

Neyse ki bunu yapmanın eğ lenceli bir yolu var.

Sizin için iş e yaramayan bir davranış veya performans dü zeyi hakkında bir çalış anla konuş manız gerektiğ inde ART'ı kullanmayı deneyin:

C: Öncelikle, belirli gü dü yönleri ve yetenekleri not ederek, çalış anı olduğ u gibi, kuruluş a kattıg ı ş eyler açısından takdir edin ve kabul edin.

Daha sonra çalış anın yaptıg ı ve sizi özellikle etkileyen ve size fayda sağ layan bir ş eyin çok çok spesifik bir örneğ ini verin.

R: Sonra o kiş iye olan bağ lılığ ınızı yeniden belirtin. "Sana inanıyorum. Sende gördü ğ ü m ş eyler yü zünden seni iş e aldım. Seni iş e aldıg ım zamandan çok daha fazlasını görü yorum sende. Burada sizin baş arınıza kendimi adadım. Kendimi kariyerinize, mutlu ve tatmin olmuş olmanıza adadım." Ardından, bu çalış ana sizden her zaman neye gü venebileceğ ini tam ve spesifik olarak söyleyin. Ne yaptıg ınızı, adil ü cret için nasıl mü cadele ettiğ inizi, her zaman nasıl mü sait olduğ unuzu, çalış anın baş arı için ihtiyaç duyduğ u araçları her zaman elde etmek için nasıl çalış tıg ınızı vb. listeleyin.

Bu yeniden taahhüt, konuşmayı uygun bağlama yerleştirir.

Yönetimsel "azarlamaların" yüzde doksani yönetici-çalışan ilişkisine zarar veriyor
çünkü bunların bağlam dışı olduğu düşünüyor.
Her zaman önce bu yük resim oluşturulmalıdır.

T: Son olarak anlaşmayı takip edin. Çalışanınızla (varsa) söz konusu konuyla ilgili mevcut sözleşmenizi takip etmek istiyorsunuz. Mevcut bir anlaşma yoksa, yerinde bir anlaşma oluşturmalısınız. Karşılıklı saygıyla yazılmıştır.

Anlaşmalar birlikte yaratımlardır. Bunlar emir veya kural değildir. Bir anlaşmaya uyulmadığı zaman, her iki tarafın da anlaşmayı yeniden inşa etmek veya yeni bir anlaşma oluşturmak için tüm kartlarını karşılıklı olarak destekleyici bir şekilde masaya koyması gerekir. İnsanlar başkalarının kurallarını çiğneyecekler. Ama insanlar kendi anlaşmalarına sadık kalacaklar.

25. Sağlıklı Egonuzu Besleyin

Lider olmayı öğrenmek, bütünleşmiş ve sağlıklı
bir insan olmayı öğrenmekle aynı süreçtir.

—Warren Bennis

Yüksek benlik saygısı bizim doğuştan hakkımızdır. İkimizdeki temel ruhtur. Bunu elde etmek için bir dizi aşılmalı testten geçmemize gerek yok. Sadece onu kirlüten düşünceleri bırakmamız gerekiyor. Onun yolundan çekilmeli ve kendimizde ve başkalarında parlamasına izin vermeliyiz.

Usta, sanatsal ve canlı liderliğin, başkalarındaki öz saygının en iyi ve en yüksek ifadesini ortaya çıkarmanın yolları vardır.

Ama her şey evde başlıyor. Eğer lidersem bu kendime olan güvenimle başlar. Biz insanlar kendine güvenen insanları takip etmeyi daha kolay buluyoruz. Bize kayıt yaptıran kişinin kendine güveni varsa projeye daha çabuk dahil oluyoruz.

Gü nü mü zde çoğ u yönetici, kendi özsaygısını yü kselmeye ve kiş isel baş arı gururuna odaklanmaya zaman ayırmıyor. Nasıl algılandıkları konusunda endiş elenerek çok fazla zaman harcıyorlar, bu da gü vensizliğ e ve dü ş ü k özgü vene neden oluyor.

Nathaniel Branden, gü dü kitabı İ ş yerinde Benlik Saygısı'nda (Jossey-Bass, 1998), bunu ş u ş ekilde ifade etmektedir:

“Baş arıyı ve baş arıyı hak etmediğ ini hisseden bir kiş inin, baş kalarında bü yü k arzuları ateş lemesi pek olası değ ildir. Liderler, kendi gü vensizliklerinden kaynaklanan temel ihtiyaçları kendilerinin haklı, baş kalarının haksız olduğ unu kanıtlamaksa, baş kalarıyla iliş kileri ilham verici değ il, dü ş mancaysa, baş kalarındaki en iyiyi ortaya ş karamazlar. Bü yü k bir liderin egosuz olması gerektiğ ini söylemek yanlış tır. Bir liderin, her karş ılaş mada kendisini sınavda olarak algılamaması için yeterince sağ ıklı bir egoya ihtiyacı vardır - endiş e ve savunmacılığ a sahip değ ildir - böylece lider, kendini yü celtmeye veya kendini yü celtmeye yönelik değ il, görev sonuç odaklı olmağa özgü rdür. -koruma. Sağ ıklı bir ego ş unu sorar: Ne yapılması gerekiyor? Gü vensiz bir ego ş unu sorar: Kötü görü nmekten nasıl kaçnırım?”

Yapılması gerekeni yaparak ve ardından yapılması gereken bir sonraki ş eye geçerek iç gü cü nü zü geliş tirin. Nasıl karş ılaş tığ ınıza ne kadar az odaklanırsanız, o kadar iyi karş ılaş ırsınız.

26. Motive Olanı İ ş e Alın

En iyi yönetici, yapılmasını istediğ i ş eyi yapmak için iyi insanları seçecek kadar sağ duyuya sahip olan ve onlar bunu yaparken onlara karış mamak için kendine hakim olan kiş i dir.

—Theodore Roosevelt

Kulağ a çok basit geliyor. Ancak ekibinizdeki insanları motive etmenin en iyi yolu, kendi kendini motive eden insanları iş e almaktır. Bu tür bir ekip oluş turmak için yapabileceğ iniz çok ş ey var. İ ş e alım görüş mesiyle baş layalım.

İ ş e alım görüş menizi gerçekleşt tirirken, görüş ü len kiş i tarafından tahmin edilmesi muhtemel soru türlerini önceden öğ renin ve bu nedenle size yalnızca rol oynamış bir yanıt verecektir. Bu soruları en aza indirin.

Bunun yerine orijinal ve rol oyuncusunun arkasındaki gerçek kiş iyi ortaya çıkarak ş ekilde tasarlanmış sorular sorun. Beklenmeyişi sorun. Röportaj yaptığ ınız kiş iyi hoş bir ş ekilde dengesiz tutun. İ yi, motive olmuş insanlar onu sevecek ve motivasyonu düş ü k olanlar giderek daha fazla rahatsız olacak.

Görüş ü len her kiş inin rol oynamaya çalış tığ ını bilin. Bu iş i alacağ ını düş ü ndü kleri kiş inin rolü nü oynuyorlar. Hepimiz bunu röportajlarda yaparız. Ama sizin göreviniz buna izin vermemek.

Karş ınızdaki gerçek papazı bulmanın bir yoluna katmanlama denir. Katmanlama, bir soruyu açık udu, katmanlı bir eklemeye takip etmektir. Örneğ in:

Soru: X Ş irketinden neden ayrıldınız?

Cevap: Yeterli zorluk yok.

Katmanlı Soru: İ lginç bana X Ş irketi hakkında daha fazla bilgi verin. orada senin gibi miydi?

Cevap: Oldukça zordu. Rahat değ ildim.

Katmanlı Soru: Neden sizi bu şekilde etkilediğini düşünürsünüz?

Cevap: Yöneticim mikro yöneticiydi.

Katmanlı Soru: Bu çok ilginç eğitiminin hakkında daha fazla konuş

olabilmek.

Temel olarak "katmanlama", görüşünüzü zihinden daha da ileri gitmesini ve orada durmamasını, "devam etmesini", ardından "devam etmesini" ve ardından "bana daha fazlasını anlatmasını" ve ardından "devam etmesini" talep etmenizdir.

Katmanlama sizi bir süre sonra gerçek kişiye kavuşturur. Bir rol oyunu için önceden tahmin edilmemiş ve prova edilmemiş sorular da öyle. İşte çok ağırlı ve merak uyandıran bir fikir alışverişinin örneği:

"Burada mı büyüdünüz?"

"Hayır, Chicago'da büyüdüm."

"Chicago! Liseyi orada mı okudunuz?"

"Evet yaptım, Maine Doğu Lisesi."

"O okula gitmek nasıl bir şeydi?"

Başka bir örnek:

"Hafta sonun nasıldı?"

"Harika."

"Sizin için tipik bir hafta sonu nasıldır?"

Veya başka bir:

"Öğrenmişinizden mühendislik alanında uzmanlaşmağınızı görüyorum."

"Evet."

"Mühendisliği nasıl öğrettikleri konusunda değil iş tireceğiniz bir şey olsaydı, neyi değil iş tirirdiniz?"

Veya baş ka bir:

“Yeni geldiğ iniz ş irketi yönetmek için geri dönmeniz istenseydi, Yapacağ ın ilk ş ey ne olurdu?”

Sizin de hoş unuza giden ve ilginizi çeken soruları dü ş ü nün ve görü ş me boyunca görü ş me yaptığ ınız kiş iyi keş fedilmemiş sularda tutun. Bu ş ekilde gerçek kiş inin sizinle konuş masını sağ larsınız, böylece o kiş i ve onun neyle çalış mak istediğ i hakkında daha iyi bir içgü dü ye sahip olursunuz.

Motivasyonu yü ksek bir ekip oluş turmanın en iyi yolu, halihazırda motive olmuş kiş ileri iş e almaktır.

27. Konuş mayı Durdurun

Liderliğ in bir ölçü sü , sizi takip etmeyi seçen insanların kalibresidir.

—Dennis A. Peer, Yönetim Danış manı

İ ş görü ş mecilerinin çoğ u çok fazla konuş uyor... ve çok erken gidiyorlar. “Peki hakkımızda bilmek istediğ in bir ş ey var mı?”

Bunu yapmayı bırakmayı öğ renin. Bu sizin egonuzun ifade edilmesidir, iyi bir röportaj tekniğ i değ ildir. Ödevlerini yapmamış ve usta görü ş meci olmayan kiş iler, sonunda her zaman kendileriyle röportaj yapar ve ş irketleri hakkında konuş urlar.

Çok fazla soru sormaktan rahatsız oluyorlar, bu yü zden hızla ş irketin geçmiş i, kendi geçmiş leri ve birçok kiş isel inançve fikir hakkında konuş maya baş lıyorlar. Bu durumda zamanlarını boş a harcıyorlar. Beş ay içinde ellerini ovuş turacak ve sağarını yolacaklar çü nkü bir ş ekilde sorunlu bir çalış anın ve kronik ş ikayetçnin gözden kağmasına izin verdiler.

Unutmayın: konuşmak yok. Göreviniz karşınızdaki kişinin motivasyonu dü zeyini sezmektir. Bunu ancak soru üstü ne soruya cevap vermesine izin vererek yapabilirsiniz.

Çok sayıda soru sormak, sohbet etmekten daha fazla cesaret, hayal gücü ve hazırlık gerektirir. Ancak büyük liderler, iş ve alım konusunda mükemmel kişilerdir. Sporda ve hayatta. Bir lider olarak yalnızca çalışanlarınız kadar iyisinizdir. En iyiyi işe alın.

Genellikle iş danışmanlarının Obi-Wan Kenobi'si olarak anılan Dale Dauten şunları söyledi: "Yetenekli Patron (William Morrow, Birinci Baskı, 1999) kitabıma yol açan araştırmayı yaptığım da, büyük patronların baş arılı olmak için çok az zaman harcadıklarını gördüm. Çalışanlarınızı mükemmelliğe dönüştürün, bunun yerine olağanüstü yetenekli çalışanları tespit etmeye ve onlara kur yapmaya olağanüstü çaba gösterin. En iyi yönetimin, yönetilmeye ihtiyaç duymayan çalışanları bulmak olduğu ortaya çıktı."

28. Sınırlamalarını Satın Almayı Reddedin

Liderler takipçiler yaratmaz, daha fazla lider yaratırlar.

—Tom Peters

Halkınız her zaman kendilerini sınırlandırıyor. Sahte engeller koyup, hayali sorunlarla boğuşuyorlar.

Bir lider olarak becerilerinizden biri de çalışanlarınıza düşündüklerinden daha fazlasını başatabileceklerini göstermektir. Aslında onlar da bir gün sizin gibi lider olabilirler. Ve insanların size hayran kalmasının nedenlerinden biri de onların potansiyelini her zaman görmenizdir. Her zaman onların en iyi taraflarını görüyorsunuz ve onlara bunu anlatıyorsunuz.

O çalışanın hayatında bunu başaran ilk kişiyi siz olabilirsiniz. ona inan. Ve senin sayende, sandığından daha yetenekli hale geliyor ve senin ona olan inancına rağmen seni bunun için seviyor.

bazen onu rahatsız eder. Bu rahatsızlık, ondan esnemesini her istediğ inizde geri gelebilir. Ama umursamıyorsun. Ona olan inancınızı sürdürürsünüz, onu esnetiyorsunuz, böylece yorsunuz.

Amerikan iş dünyasının en büyük liderlik gurularından biri Robert Greenleaf'ti. "Hizmetkar liderlik" kavramını geliştirdi. Lider, takip edenlere hizmet eden, yolun her adımında onlara hizmet eden, özellikle de içindeki en iyiye ortaya çıkaran ve başlı başına kişiler olarak onların sınırlarını satın almayı reddeden kişidir.

Çalışanlarınız insan olarak kusurlu olabilir, ancak başlı başına kişiler olarak kesinlikle değiller.

Greenleaf şöyle dedi: "Herkes mü kemmel insanlara liderlik edebilir; eğer öyle olsaydı. Ama mü kemmel insan yoktur. Ve mü kemmel çocuklar yetiştirmeye çalışan ebeveynlerin nevrozları yetiştireceği kesindir.

"'Tipik' insanın, insan doğasının gizeminin bir parçası... olgunlaşmamış, tökezleyen, beceriksiz, tembel - akıllıca yönetilirse büyük bir adanmışlık ve kahramanlık yeteneğine sahiptir. Ekip oluşturmanın sırrı, bu tür insanlardan oluşan bir ekibi, normalde olabileceklerinden daha uzun boylu olacak şekilde kaldırarak kaynak yapabilmektir."

29. Hem İyi Polisi hem de Kötü Polisi Oynayın

Eğer eylemlerinizi başkalarına daha fazla hayal kurmaya, daha fazla öğrenmeye, daha fazlasını yapmaya ve daha fazlası olmaya ilham veriyorsa, siz bir lideresiniz.

—John Quincy Adams

Başkalarını etkili bir şekilde motive ediyorsanız, o zaman "iyi polis, kötü polis" oyununu nasıl oynayacağını bilirsiniz. Ve biliyorsun ki oynamak için iki kişiye ihtiyacın yok. Gerçek bir motive edici her iki rolü de oynar.

İ yi Polis: Çalış anlarınızı yetiştirme, onlara rehberlik etmek, koçluk yapmak, hizmet etmek ve desteklemek. Her zaman sözü nü tutarsın. Baş arının önündeki engelleri kaldırmak. Baş tan sona övün ve takdir ediyoruz. İstenilen davranış ın olumlu pekiştirilmesiyle liderlik etmek, çünkü siz ödümlendirdiğiniz şeyi alacağınızı bilen gerçek bir lideresiniz.

Kötü Polis: İliklerine kadar kötü . İnsanların size verdiği sözleri tutmasından, hatta performansla ilgili vaatlerini bile yerine getirmesinden taviz vermeyin. Tutulmayan sözlerle ilgili konuş maların yerine şikayet ve mazeretlere yer yok. Sızlananlara ve sayı yapmayan insanlara saygı yok. Tembeller için "kıpırdama alanı" yoktur. Açıklık, inanç, kararlılık. Bütün kartlar masada. Gizli mesaj yok. Yüzüne: "Sana inanıyorum. Ne yapabileceğini biliyorum. Burada, hayatımda bulunmanın tek nedeni bu iş i bitirmek."

Belli ki Kötü Polis'i pek sık aramıyorsun. Ancak her İ yi Polis yaklaş ımı tüm kendikten sonra. Kötü Polis, hayatında hiçbir zaman olabileceğ inin en iyisi olmaya zorlanmamış biri için harika bir uyandırma çağ rısı olabilir. Kötü Polis oturumu bittiğ inde ve kiş i oyuna geri döndüğ ünde, iyi bir çaba göstererek, süreci tamamlamak için İ yi Polis'i hemen geri getirin.

30. Delirmeyin

Yaş landıkça, ilk önce ilk iş i almak ş eklindeki kadim kuralda daha fazla bilgelik buluyorum. Çoğ u zaman en karmaş ık insan sorununu yönetilebilir bir orana indiren bir süreç.

—Dwight D. Eisenhower

Bir yerine yedi şeyi düşünmüş ümden onları kafamda tutmaya çalış ıyorum ve seni dinlemeye çalış ıyorum ama gerçekten yapamıyorum çünkü aklıma sadece ihtiyacım olan üç şey daha geldi. ayrılırken ilgilenirim ki umarım yakında olur.

Sen benimle konuşurken birkaç kez saatime bakıyorum çünkü zihinsel olarak kayıyorum ve A tipi bir go-erkeğim, milyonlarca şey yapıyorum ama ne yapmıyorum Görüyorum ki seninle olan çok hassas ilişkim bu yaklaşımı yüzünden yok ediliyor. Her seferinde biraz yok oluyor çünkü sana ve ekibimdeki herkese gönderdiğim ana mesaj, gerçekten stresli olduğum ve burada her şeyin çalınca olduğum.

Hatta aileme şeyi söylüyorum: "Burası çok çalın. Seninle daha fazla zaman geçirmek istiyorum ama şeyi anda bu çok çalınca. Sadece ofiste deliriyorum.

Pek çalınca değil. Sen delisin. Bu konuda dürtü olmanız gerekiyor. Onun çalınca değil, sadece iş. Bu sadece bir iş.

"Buralar çalınca" yöneticiler ellerini kaldırıp "Ne? Bizi terk mi ediyor? Neden? Bırakıyor mu? Ah hayır, bu günlerde kimseye güvenemezsin. Onu buraya getirin, bunu kurtarmamız lazım. Toplantılarımı iptal edin, aramalarımı iptal edin, neden gittiğini öğrenmek istiyorum."

İşte bu nedenle ayrılıyor: Geçen yıl boyunca onunla herhangi bir konuşmada en fazla üç dakika konuştum. Onunla 365 kez konuşmuş olabilirsiniz ama bu sadece üç dakika sürdü. Bu profesyonel bir ilişki değil. Bu bir arabalı atış.

Yöneticinin hoşuna gitse de gitmese de, harika ilişkiler yaratmak; kariyerlerin, işlerin ve harika ekiplerin nasıl oluşturulduğunu gösterir.

Genellikle çoklu görev yöneticilerine hayranlık duyan ya da bir bakıma korkan insanlar, tüm bu "çalın" yüzünden kendilerini daha az güvende hissettiklerini itiraf ederler.

Müdürlük buluştuklarında müdür onlara şöyle diyor: "Tamam, içeri gelin, beni görmeniz gerektiğini biliyorum. Buraya girin, bu aramaya cevap vermem gerekiyor. Bu çalın. İki dakika içinde bir toplantıda olmam gerekiyor ve beklediğim bir e-posta var, o yüzden geldiğinde atlarsam beni affedin, ama bir dakikalığına buraya gelin. Aklında bir şey olduğunı biliyorum. O yüzden lütfen, ah, konuş benimle... ah kusura bakma."

Bir yöneticinin, günün ne yaklaşmanın bir yolu olarak yavaşlamayı ve her konuşmaya odaklanmayı denemesini sağlayabildiğimizde, gerçekten şaşırırlar. Bunu bir hafta boyunca yaparlarsa geri ararlar ve şöyle derler: "İnanılmaz bir şekilde, bu hafta çalışmalarımı bu işte geçirdiğim önceki haftalara göre daha iyi anladım."

Bu onlara inanılmaz geliyor. Çü nkü ço ğ u zaman yavaş layıp önlerindeki bir sonraki acil göreve baktıklarında, bu görevi bir baş kasının yapmaktan hoş lanaca ğ ını dü ŝ ü nü rler . Sadece bu da de ğ il, baş ka biri bunu yapmaktan gurur duyacaktır. "Onlardan bu iş i devralmalarını, halletmelerini ve iyi bir ŝ ekilde yapmalarını istedi ğ imde onlara duydu ğ um gü veni duymaktan keyif alacaklardır, çü nkü onların iş leri yapma ŝ eklini seviyorum."

Devredilebilecek ve baş kalarına aktarılabilecek pek çok ŝ ey var, ancak yalnızca akıl sağ lı ğ ımı geri kazanırsam ve yavaş larsam. Baş kalarını motive etmenin en iyi yollarından biri onlara yapacak daha ilginç ŝ eyler vermektir.

Özellikle kendinize zaman kazandıran ŝ eyler. Bu, motivasyonu yü ksek bir ekip oluş turmak için kullanabilece ğ iniz zamandır.

31. Sarılmayı Durdurun

Onlara asla cehennemi yaş atmadım.

Sadece gerçe ğ i söylü yorum ve onlar bunun cehennem oldu ğ unu dü ŝ ü nü yorlar.

—Harry Truman

Liderlik alı ŝ kanlıklarına sahip olmayan yöneticiler, farkında olmadan ço ğ u zaman her ŝ eyden önce be ğ enilmenin pe ŝ inde ko ŝ arlar. İ nsanları sorumlu tutmak yerine, onları paça vradan kurtardılar. Performans göstermeyenlere her ŝ eyin yolunda oldu ğ u yönü nde huzursuzluk hissi veriyorlar. Onlar saygıdan ziyade onay arayan yöneticilerdir.

Ancak bu alı ŝ kanlı ğ ın ciddi sonuçları var. Gü ven eksikli ğ ine yol a ğ yor Çalış an anketlerinde en yaygın "sorun" iş yeridir.

Gerçek bir lider öncelikle be ğ enilmeye odaklanmaz. Gerçek bir lider, saygı duyulmasını sağ layacak uygulamalara ve ileti ŝ ime odaklanır .

Tamamen farklı sonuçlara yol a ğ an tamamen farklı bir hedef. (Senden hoş landı ğ ım için seni motive etmiyorum; sana saygı duydu ğ um için seni motive ediyorum.)

Liderin tekrar sorduğu temel iç soru şudur: "Eğer ben Benim tarafımdan yönetiliyor olsaydım şu anda liderimden en çok neye ihtiyacım olurdu?"

Bu sorunun cevabı değil iş kenlik gösterse de çoğu zaman şu şekilde ortaya çıkıyor:

1. Gerçek i öğ renir öğ renmez gerçek.
2. Bende ve bizde olup bitenler hakkında tam ve eksiksiz iletişim.

3. Tüm sözleri, özellikle de küçü k olanları ("Bununla ilgili yarın size geri döneceğim") tutarlı, hatta fanatik bir şekilde tutmak. Bazı sözler değil, yü ksek oranda vaatler değil, iyi bir üniversite denemesi değil ama tüm sözler. Bir söz yerine getirilemediğinde (özellikle küçü k bir söz), derhal bir özür, güncelleme ve yeni bir söz verilir.

Gerçek bir lider herkesin en büyük dostu olmaya çalışmaz. iletişiminde neşeli ve neşeli olmaya değer verir.

Gerçek bir lider, her zaman beğenilmekle aşırı ilgilenmez ve hatta dürist ve titiz olmak adına çok rahatsız edici konuşmalara girmeye bile isteklidir. Gerçek bir lider, liderliğin bu yönünü çok ciddi, yetişkinlere uygun terimlerle görür ve liderliğin sorumluluğunu küçümsemeye çalışmaz. Gerçek liderler, liderlik etmeleri için para aldıkları ekibin üyeleriyle uygunsuz özel arkadaşlıklar kurmaya çalışmazlar. Gerçek bir lider, sorumluluk ve sorumluluğun tüm unsurlarından yararlanır ve performans ölçümü ve yönetimini standart dışı bir iş macerasına dönüştürür.

32. Önce En Kötü Yü Yapın

En iyi çıkış yolu her zaman geçmektir.

—Robert Frost

Bugünlerde liderlerin bizden konuşmamızı istediği bir numaralı konudur: Zaman yönetiminiz zayıf olduğu anda başkalarını nasıl motive edersiniz?

Bu, komisyunculardan oluşan bir ekibin başında bulunan Carlos için de geçerliydi.

"Üzerime uçan her şeyle, gelen her şeyle, aldığı m t m çağrılarla, sahip olduğum t m yüm kümlü lüklerle, belirli bir günde yapılacak her şeyle gerçekten gümümü n bir 10 saatini daha kullanabilirim." dedi Carlos.

Güldük: "Bu herkes için geçerli Carlos. Benzersiz olduğunuzu düşünmeyi bırakın. Kendinizi yeniden programlayın ve odak noktasına getirin. Zihninizi yeniden başlatın. Yeniden başla.

Bu küresel pazardaki tüm işlevsel insanların yapacakları daha çok şey var yapacak zamanın var. Bu gerçekten sorun değil. Bu hayatın heyecan verici bir gerçeği.

Carlos, "Fakat bunalmışlık hissine kapılmak çok ama çok cazip," dedi. "Batık olma şeklindeki kurban zihniyetine girmek çok cazip geliyor."

"Yeterince doğru. O halde yeniden toplanın ve 10.000 feet yükseklikten manzarayı izleyin. Ayağa kalk. Kendini yukarı kaldır!"

Carlos neredeyse bağırarak, "Ama gerçek şu ki, bunalımdayım," diye bağırdı. "Yapabileceğim hiçbir şey yok. Bunalımdım. Bunca şey varken bu takımı kim nasıl yönetebilir? Ve tam da bunu başardığını düşününüz z anda bir çağrı alırsınız, bir e-posta alırsınız, başka bir talep alırsınız, uygulanması gereken başka bir program vardır, doldurulması gereken başka bir form vardır ve Ellerimi kaldırıp 'Bunu nasıl yapacağım?' demek üzereyim."

"Carlos, dinle. Şimdilik idare edin. Zaman yönetimi için kurabileceğiniz en basit sistem size liderlik edecektir. Basit tutun.

"Neden basit olmak zorunda?" Carlos'a sordu. "Karmaşık zorluklara karşı daha karmaşık bir çözüme ihtiyacım var gibi görünüyor."

"Çünkü ne yaparsanız yapın, liderlikle ilgili şu gerçeki durduramazsınız: Takip edileceksiniz, saldırıya uğrayacaksınız ve sözünüz kesilecek. Ve hayatın bu liderlik gerçeğini ele almak için seçebileceğiniz iki tepki var."

Carlos hiçbir şey söylemedi.

"Kurban olup 'Bunu kaldıramıyorum, yapacak çok şey var' diyebilirsiniz. Bu, hayal gücünü gerektirmez, cesaret gerektirmez ve gidilecek en kolay yoldur; durumunuz hakkında şikayet etmek. Hatta belki başkalarına, diğer liderlere, diğer yöneticilere, diğer aile üyelerine şikayette bulunabilirsiniz; hepsi başkalarını sallayacaklar ve sonunda 'Bu işin içinden çıkmalısın' diyecekler."

Carlos onaylayarak başını sallamaya başladı.

Carlos, "Bu olur," dedi. "Fakat bu işimden keyif almama yardımcı olmuyor: arkadaşlarımın ve ailemin bana işten ayrılmam gerektiği yönünde geri bildirimde bulunması. Bu da işi iki kat zorlaştırıyor."

"Sağ! Öyleyse gidilecek başka bir yol daha var ve bu da hayatınızda mümkün olan en basit zaman yönetimi sistemini korumaktır. Bu bizim tavsiye ettiğimiz ve çoğu liderin en fazla şansa sahip olduğu yöntemdir. O kadar basit ki, gerekirse iki kelimeye indirgeyebilirsiniz."

Sözler şu: Önce en kötü sü!"

Carlos'la, zamanını yönetmenin en iyi yolunun, zamanı yönetmek değil, öncelikleri yönetmek olduğunu görmesini sağlamak için uzun süre çalıştık. Çünkü gerçekten "zamanı yönetemezsiniz." Günenüze daha fazla zaman ekleyemezsiniz.

Ancak öncelikleri ve yapmayı seçtiğiniz şeyleri yönetebilirsiniz.

Carlos, "Önce en kötü sü" dedi. "Bu ne anlama gelir?"

"Önümüzdeki gün yapmak istediğiniz her şeyi bir parça kağıda koyun. Belki son birkaç gündür bunları not ediyordunuz ama bunlar yapmak istediğinizi bildiğiniz şeyler. Listenin mümkün kemma olması gerekmiyor. Tamamen çizik bir kağıt parçası üzerinde her türlü steno, kükresimler ve çizimler olabilir. Daha sonra tüm bunların arasından en zorlayıcı ve önemli olanı seçersiniz."

"Bunun ne olduğu undan nasıl emin olabilirim? Peki bu, uzun vadede çalışmalarımın motivasyonunu nasıl artıracak? Bu senin uzmanlık alanın değil mi?"

"Evet öyle ama bunu çözmediğiniz sürece kimseyi motive edemezsiniz. Gelebileceğiniz sağlam bir yer olması gerekiyor. Kendiğinizde organize bir yer."

"Tamam, tamam, bunu biliyorum ama odaklanacağım tek şey nasıl seçeceğim?"

"En çok erteleyeceğin şey nedir? Yapmanız gereken en önemli şey nedir, gerçekten yapılması gereken şey; Mutlaka en acil şey değil ama en önemlisi?"

"Ah," dedi Carlos, "sanırım bunu görüyorum. Canımı acıtan o şey en çok düğün imesi gereken. İlk önce yapmayı seçtiğim şey bu."

"İşte bu."

Çoğu yönetici Carlos gibidir. Basit bir sistemleri yok.

Sadece en acil olana cevap veriyorlar. Bütün gün şeyi merak ediyorlar: "Şey anda kesinlikle neyin ele alınması gerekiyor?" Ve çoğu zaman bu sorunun cevabı olarak ortaya çıkan acil şeyler gerçekten kötüdür.

Bunlar titiz şeyler, sadece güçlükler.

"Ama kötü şeylerin yapılması gerekmiyor mu?" Carlos'a sordu.

"Evet, bunların yapılması gerekiyor ama bu arada önemli şeyleri arkanızda bırakıyorsunuz. Çoğu zaman telefonlarınızı kapatmak, e-postalarınızdan uzaklaşmak, önemli bir şeyi seçmek ve bunu tamamlanana kadar yapmak ve acil olanı bir kenara bırakmak daha da etkilidir."

Carlos, "Aklımın bir köşesinde her zaman bir şeylerin kemirdiğini biliyorum" dedi. "Sürekli ortaya çıkıyor, düğümlemeye devam ediyorum. Yaptığım şeylerin önüne geçiyor."

"Artık doğru yoldasın Carlos! Yaptığınız şeylere rahat ve neşeli bir şekilde odaklanamazsınız çünkü zihninizin arkasında bu önemli şey vardır. Gece eve gittiğinizde, sizi en çok yoran, en kötü durumda olan ve size en çok iyi bir gün geçirmediğiniz hissinin veren şey, yapmadığınız ama yaptığınız şeydir. Keşke olsaydı."

"Sağ. Oğlum, biliyor muyum?"

"Önce En Kötü kategorisine girmek istediğiniz şey şu: Yapılması en zor olan, bitirmeyi çok isteyeceğiniz ve arkanızda kalan şeyi seçmek istiyorsunuz. Bunu bir numara yapmak istiyorsunuz. Birinci öncelik. Bu gerçekleştirmeden hiçbir şey yapılmaz."

Haftalar geçti ve Carlos sistemle mücadele etti, ancak birçok pratikten sonra nihayet sisteme ısındı. Carlos nihayet 71'i yaptıktan sonra

"Önce en kötü sü " sistemini alış kanlık haline getirerek daha önce hiç hissetmediğ i bir özgü rlü ğ ü hissetti. Çevresindeki insanlar onun her gü n en zor ş eyi ilk önce yapmaktan ne kadar özgü rleş tiğ inden ilham alıyordu. Carlos en bü yü k iş ini ilk iş i olarak hallediyor ve gü nü n geri kalanını çocuk oynucağ ıymış gibi yaş ıyordu. Enerjisi yü kselidi. Kısa sü re sonra aynı sistemi baş kalarına da öğ retmeye baş ladı.

Birkaç ay sonra, liderlikte yeni odaklandığ ı hayatı hakkında gü ncel bilgi vermek için aradı.

Carlos, "Bundan gerçekten kurtuldum" dedi. "Birisi bana 'Oturup benimle bu konu hakkında konuş ur musun?' derse ve zaten en kötü ş eyimi yaptım, 'Tabii, ne kadar zamana ihtiyacın var' diyebilirim. Hadi konuş alım."

33. Deney yapmayı öğ renin

Eylemlerinizi konusunda çok çekingen ve titiz olmayın
Tü m yaş am bir deneydir. Ne kadar çok deneme yaparsanız o kadar iyi olur.

—Ralph Waldo Emerson

Gü nü mü z yöneticilerinin en yaygın ş ikayetlerinden biri ş udur: Denetledikleri kiş iler, rekabetin yoğ un olduğ u iş ortamında sü rekli olarak değ iş iklik yapmak zorunda kalmalarına rağ men değ iş iklik yapmaktan nefret ederler. Yöneticiler daha sonra gerekli değ iş iklikleri gerçekleş tirmeye çalış ırken ş ağarını yoluyorlar.

Cevap verme ş eklimiz, insanları değ iş meye teş vik etmenin zor olabileceğ i yönü ndedir. Ancak ş u olasılığ ı deneyin: İ nsanlar değ iş memeyi tercih edebilir, ancak denemeyi severler.

İ ş letme danış manı ve gazeteci Dale Dauten'in gözlemlediğ i gibi, "Deney asla baş arısız olmaz. Bir ş eyi denediğ inizde ve bunun berbat bir fikir olduğ u ortaya çıktığ ında, asla baş ladiğ ınız yere geri döneemezsiniz. Bir ş ey öğ rendin. Hiçbir ş ey olmasa bile, daha önce yaptığ ınız ş eyi takdir etmenizi sağ lar. Bu yü zden deneylerin asla baş arısız olmadığı doğ ru."

Yani koçuk yaptığ ımız iş yerlerinde hiçbir değ iş iklik olmuyor.

Ancak mü ş terilerimizin iş letmeleri; çalış anlar, iş letme ve mü ş teri için neyin daha iyi olduğ unu bulmak amacıyla sü rekli denemeler yapmaktadır.

Yöneticiler ekiplerine basitçe ş unu söylü yor: "Bu, sizin ve mü ş terilerimiz için daha iyi çalış ıp çalış madığ ını görmek için yapılan bir deney. Eğ er öyleyse, harika, bunu yapmaya devam edeceğ iz. Eğ er öyle değ ilse, onu değ iş tireceğ iz ya da ortadan kaldıracığ iz."

Ve bunu gözlemlediğ iniz ve geri bildirim aldığ ınız sü rece, değ iş ime karış ı eski moda direncin ortadan kalktığ ını göreceksiniz gü nkü çalış anlarınız iyi bir deneyden gerçekten keyif alıyor.

34. Bilinçli İ letiş im Kurun

Veriler içinde boğ uluyoruz ama bilgiden mahrumuz.

—Ruth Stanat, Kü resel İ ş Danış manı

Bilinçli iletişim kurun. Nasıl dinlendiğ iniz farkında olun.

Liderlik otoritesi Warren Bennis ş öyle diyor: "İ yi liderler insanlara olayların dış ında değ il, tam merkezinde olduklarını hissettirir.

Herkes örgü tü n baş arısında bir fark yarattığ ını hissediyor. Bu olduğ unda insanlar kendilerini merkezde hissediyorlar ve bu da iş lerine anlam katıyor."

Bilgi çağ ında yaş ıyoruz. Çalış anlarınız gü n boyunca zihinlerini yaratıcı ve ü retken bir ş ekilde kullanırlar. Bir hendekte değ iller, sadece kü rekle toprak atıyorlar. Hepsi geçimini sağ lamak için iletişim kuruyor.

Artık iletişim her zamankinden daha fazla can damarımızdır. Her organizasyonun can damarıdır. Ancak birçok kuruluş iletişimlerinin çoğ unu ş ansa, "sağ duyuya" ya da artık herkesi bilgilendirme ve dahil etme iş levi görmeyen eski geleneklere bırakıyor.

İ letiş im her insanda gü ven ve saygının kaynağ ıdır. organizasyon. O halde tü m kartlarımızı mü mkü n olduğ unca sık masaya koyalım.

İletişim farkındalığı ımızı arttırdığı ımızda iletişim güü denir. İletişim kurma ş eklimizin tüm sorumluluğu unu aldığı ımızda organizasyon geliş ir.

35. Performansı Puanlayın

Performans sizin gerçekliği inizdir. Diğer her şeyi unutun.

—Harold Geneen, CEO, ITT

Nasıl puanlandığı nı bilmediği iniz bir oyun oynadığı nızı hayal edebiliyor musunuz? Jüri önünde yarış ıyorsunuz ama kriterlerini bilmiyorsunuz! Ve yargıdar size uzun süre nasıl yaptığı nızı anlatmayacaklar. Bu bir kabus olurdu.

Şirketin beklenen hedeflerine ulaş ması için ekibini motive etmekte zorlanan Megan'ın yönettiği i bir toplantıya katıldık.

"Şu anda tam olarak nasılız?" takım ü yesi Clarence, takım toplantısı için hepimizin etrafında oturduğu u yuvarlak masanın ucundan Megan'a sordu.

"Ah, bilmiyorum Clarence," dedi Megan. "Henüz gıktıya bakmadım. Bu ay oldukça iyi durumda olduğ umuza dair bir his var ama henüz rakamlara ulaş amadım."

Clarence'ın yüzündeki ifadeyi görebiliyordunuz. Arada bir geçiş oldu hayal kırıklığı ve acı.

Daha sonra Megan'la yalnız görüş tük ve Clarence ile takım arkadaş larını motive etme umudu varsa neden yaklaş ımını hemen değ iş tirmesi gerektiği ini ona anlattık. Skoru bilmesi gerekiyordu.

Megan, "Sayılardan hoş lanmıyorum" dedi. "Hiç yapmadım. ben değ ilim sayılardan hoş lanan bir insan."

"Rakamlardan hoş lansanız da hoş lanmasanız da, eğer liderlik pozisyonundaysanız, ekibinizin sayı insanı olmanız zorunludur. Burada motive olmuş bir takıma sahip olmana imkan yok Megan, ödevini yapana, rakamları önü ne koyana ve arkadaş larınla konuş urken bu rakamlar hakkında konuş ana kadar. Eğer onların koçusanız ve öyleyseniz o zaman oyun ve skor hakkında konuş ursunuz."

Megan, "Lisede biraz basketbol oynadım" dedi. "Belki bunu bununla iliş kilendirebilirim."

"Basketbol antrenörü nü zü bir maç sırasında hayal edin. Takımınız kenar çizgisine geliyor, oyunun ilerleyen saatleri oluyor ve antrenörü nü z ş öyle diyor: 'Bir sü redir skor tablosuna bakmadım, bu yü zden kaç puan geride olduğ umuzu veya önde olduğ umuzu bilmiyorum. ? Her neyse, moladan sonra oynamamız gerektiğ ini dü ş ü ndü ğ ü m bazı oyunlar var."

Megan gü lü msedi ve ş öyle dedi: "Bu benim sahip olamayacağ ım bir koç olurdu hiçbir ş ey gü venin yok!"

"Neden olmasın Megan?"

Megan hiçbir ş ey söylemedi.

"Sen o koç değ il misin Megan?"

Megan, "Sanırım ne demek istediğ ini anlıyorum" dedi. En iyi antrenörlerim sayıları ödü llendiren ve heyecanlanan insanlar."

"Sağ ! Bütün liderler aynıdır. Onlar ekip ü yerlerini arayıp 'Hey, geçen haftanın numaralarını aldım' diyen liderlerdir. Vay, bu tüm yıl boyunca yaptığ ından daha iyi!" Bunlar insanların takip etmeyi sevdiğ i liderlerdir çü nkü onlar her zaman kazanıp kazanmadıklarını bilirler.

Her zaman skoru biliyorlar."

Megan'a ekip toplantısında daha önce grubuna ş öyle dediğ ini hatırlattık: "Siz gerçekten çok çabalyorsunuz ve çaba gösterdiğ inizi biliyorum. Dü n gece uğ radım ve geç saatlerde ış ıklarınızı açık gördü m, bu yü zden yaptıklarınıza gerçekten hayranım. Gerçekten eski ü niversite denemesini yapıyorsun. Kendisine bu yaklaş ımla yanlış yolda olabileceğ ini söyledik.

"Bunu söylemenin nesi yanlış ?" diye sordu.

"Bu yanlış çü nkü baş ariya saygının yerini 'deneme'ye saygı alıyor. Megan dinle, toplumumuzun dilinde bir deyim var ki

özetliyor. Birisi kasıtlı olarak aptal ve etkisiz olduğ unda, o kiş i'nin 'skoru bilmediğ ini' söyleriz.' Birisi kasıtlı olarak aş ırı ve etkisiz olduğ unda, o kiş i'nin skoru bilmediğ ini söyleriz.' Neden? Çünkü 'skoru bilmek' her baş arının ilk adımıdır.

Megan'ın bu hatasının hemen dü zeltilebileceğ ini görmesini istedik. Bir e-posta göndermeden veya arama yapmadan önce bazı numaralara bakmamak yalnızca bir hataydı.

Ancak bu kü çü k hata, liderin ekibine, kazanmak ve kesin hedeflere ulaş mak dış ında baş ka nedenlerle burada oldukları izlenimini verecektir.

Koç takıma skorun tam olarak ne olduğ unu, tam olarak ne kadar sü re kaldığ ını ve bu rakamlara dayalı olarak tam olarak nasıl bir stratejinin oluş turulduğ unu muazzam bir hassasiyetle açıklayan kiş i olmalıdır. Sayılara dayalı bir takımınız olduğ unda, ne zaman kazandığ ınızı bilirsiniz, ne zaman iyi bir gü n geçirdiğ inizi bilirsiniz, ne zaman iyi bir performans sergilediğ inizi bilirsiniz ve ne zaman olmadığ ınızı bilirsiniz.

Bu, bu liderin gizli bir gü ndemi olmadığ ı konusunda harika bir his yaratıyor. Bu nedenle, çalış anlarınızla iletiş im kurarken, onların ölçü lme ş eklini iyileş tirmenin ve artırmanın, özellikle de bu ölçü me iliş kin bilinci artırmanın yollarını arayın.

Ama bunun sizden gelmesi gerekiyor. Ş irket politikasının değ iş mesini bekleyemezsiniz. Çoğ u insanın yaptığı ı budur. Kendi yönetimlerinin bir tü r yeni sistem, yeni puan defterleri, yeni posterler vb. bulmasını bekliyorlar. Ama bunu yapma. Beklemeyin. Senden mi geldi?

Skoru korumanın daha fazla yolunu bulmak sizin kiş isel yeniliğ iniz olmalıdır . Bu ş ekilde insanlar bunu sizinle iliş kilendirecek ve bunun sizin iç in ne kadar önemli olduğ unu bilecektir. Geliş tirilmesini istediğ iniz bir ş ey var mı? Onu takip etmenin ve puanını tutmanın yollarını bulun. Her insanın iç inde bulunan oyun sevgisi, yararlanabileceğ iniz bir ş eydir. Bir ş eyleri ne kadar çok ölçerseniz, çalış anlarınız o ölçü len ş eyleri yapmaya o kadar motive olur.

36. Önce Temelleri Yönetin

Bana kü çü k ş eyler yapma zahmetine giremeyen bir adam göster,
ben de sana bü yü k ş eyler yapma konusunda gü venilmeyen bir adam göstereyim.

—Lawrence D. Bell, Bell Aircraft'ın kurucusu

Rodney Mercado'nun motivasyon yöntemleri yalnızca en
mü zik öğ retmek için etkili yöntemler, ancak diğ er her ş ey için.

Mercado, matematik, ekonomi, sosyoloji, antropoloji ve mü zik tarihi dahil
10 farklı alanda bir dahiydi.

Scott ş öyle anımsıyor: Bir keresinde mü zik dersimin içinde ekonomi dersi
de aldığı mı görü nce ş aş ırmış tım. Mercado bana döndü ve ş öyle dedi: "Eh,
Scott, biliyorsun, matematik çok ama çok basit. Her ş ey eklemeye dayalı. Ancak
çöğ u insan bunu gözden geçiriyor. Yani bir artı bir eş ittir iki yapmayı
öğ renirseniz matematikteki her ş ey bundan kaynaklanır. Her ş ey."

Her zaman temellere odaklanıyordu.

Bir parçayı icra etmeye hazırlanırken oda grubumuza yardım etmek için
geldiğ i zamandaki gibi. Onun rehberliğ inde tü m saati bu parçanın ilk iki
ölçü sü ü zerinde çalışarak geçirdik. Bunların ü zerinden tekrar tekrar geçiyorduk
ve her defasında bizden yeni bir olasılığ ı keş fetmemizi istiyordu.

"Burada daha fazla ses yaratmaya ne dersiniz?" diye sorardı. Daha sonra bize
bunu nasıl yapabileceğ imize dair fikirler verirdi. Ve saatin sonunda yaptığ ımız
tek ş ey, muhtemelen 80 ölçü mü zik içeren bir parçanın iki ölçü sü ü zerinde
çalış maktı. Sonra en sonunda ş öyle dedi: "Tamam, ş imdi her ş eyi oynayalım."

Tü m performans ve tü m grubumuz dönü ş ü me uğ radı. Biz
her ş eyi çok gü zel oynadı!

Bu bana temellerin gücü nü gösterdi. Bunları abartmayın.

Çalışmalarınızı yavaşlatın ve işleri adım adım yapın, temelleri doğru yapın, temelleri yerine oturtun.

Geçtiğimiz günlerde şirketimizdeki yöneticiler toplantısında bir müddet teriye koştuk yapıyorduk ve iki kişiyi toplantıya zamanında gelmedi. CEO toplantıyı hızla bitirmek ve "gelmeyen insanlarla daha sonra konuşmak" istiyordu.

Ancak onu yavaşlattık ve tüm grubun yavaş ve temel bir şekilde bu iki yöneticinin bu gecikme, devamsızlık ve bağlılık eksikliği ile nasıl başa çıkabileceğine odaklanmasını sağladık. Bu sürece, diğer yöneticiler için bağlılığın doğası hakkında bazı görüşer açıcı anlar yaşadık ve daha yeni, daha yaratıcı bir politika ortaya çıktı.

37. Yaparak Motive Edin

İnsanlar iki sınıfa ayrılabilir: Devam edip bir şeyler yapanlar ve hareketsiz oturup sorgulayanlar, neden diğer şekilde yapılmadı?

—Oliver Wendell Holmes

Çoğu yönetici işleri rasyonel olarak seçtikleri öncelik sırasına göre yapmaz. Duygulara göre işler yaparlar. Onların gücü böyle geçiyor. (Bu arada bebekler de tam olarak böyle yaşarlar. Duygudan duyguya yaşarlar. Ağlamak isterler mi? Gülmek isterler mi? Salyaları akmak ister mi? Bu bir bebeğin hayatıdır.)

Profesyonel yöneticiler iki kategoriye ayrılır. Yapanlar var, hissedenler var.

Yapanlar, kendilerinin belirledikleri bir hedefe ulaşmak için yapılması gerekeni yaparlar. Ne yapılması gerektiğini planlayarak işe gelirler.

Öte yandan, hissedenler canları ne istiyorsa onu yaparlar. Hissedenler gün boyunca duygusal sıcaklıklarını ölçer ve durumu kontrol ederler.

kendileri ş u anda ne yapmak istediklerini çözü yorlar. Hayatları, sonuçları, finansal gü venlikleri, hepsi duygularının dalgalanması tarafından belirleniyor. Duyguları elbette sü rekli değ iş ecektir, bu nedenle bir algılayıcının herhangi bir ş eyi baş arılı bir sonuca kadar takip etmesi zordur. Duyguları pek çok ş ey yü zünden değ iş ir: biyoritmler, mide rahatsızlıkları, sert bir fincan kahve, evden gelen sinir bozucu bir telefon, öğ le yemeğ inde kaba bir garson, soğ uk algınlığ ı, biraz baş ağ rısı. Bunlar bir hissedicinin yaş amını belirleyen gü çerdir, komutanlardır.

Uygulayıcı, telefonda ne kadar vakit geçireceğ ini, sahada ne kadar vakit geçireceğ ini, o gü n hangi çalı ş anların yetiş tirileceğ ini, hangi iliş kilerin gü çlendirileceğ ini, hangi iletiş imlerin yapılması gerektiğ ini önceden bilir. Uygulayıcılar baş arıyı garanti altına almak için ü çadımli bir sistem kullanır:

1. Neyi baş armak istediklerini anlarlar.
2. Bunu baş armak için ne yapılması gerektiğ ini anlarlar.
3. Sadece yapıyorlar.

Bu bir teori değ il; bu, tü m sü per baş arılılar tarafından mutlaka kullanılan, gözlemlenen gerçek sistemdir.

Bir sensör, beklenmedik sonuçların ve iç karartıcı sorunların olduğ u gizemli bir hayatın içinde sü rü kleniyor. Bir duyumcu ş unu sorar: "Ş imdi telefon görü ş melerimi yapmak istiyor muyum?" "Bu teş ekkü r notunu yazmak içimden geliyor mu?" "Ş u anda o kiş iye uğ ramayı dü ş ü nü yor muyum?" Cevap hayırsa, hisseden kiş i listede aş ağı ı inmeye devam eder ve ş u soruyu sorar: "Baş ka bir ş ey yapmak istiyor muyum?"

Bü tü n gü n bu soru ş turma hattının içinde bir duyarga yaş ıyor.

Buna karş ılık, bir uygulayıcının özgü veni yü ksektir. Bir kiş i gü n boyunca pek çok doyumun tadını çkarır, her ne kadar bazılarının öncesinde rahatsızlık olsa da. Bir duyumcu neredeyse her zaman rahattır ama hiçbir zaman gerçekten tatmin olmaz. Bir eylemci, yalnızca hayattaki sü per baş arılıların bildiğ i gerçek, derin neş eyi bilir. Duygudaş , neş enin çocuklar için olduğ una ve bir yetiş kin için yaş amın sü rekli bir gü çlü k olduğ una inanır. Bir yapıcı, yaş amının her yılında giderek daha fazla gü ç deneyimler. Yıllar geçtikçe bir duyarganın gü çü giderek azalır.

Bir iş yapan olarak itibarınız arttıkça, baş kalarını motive etme yeteneğ iniz de katlanarak artar . Ayrıca kendi ekibinizde yapanların ve hissedenlerin kimler olduğ u konusunda giderek daha fazla netlik elde edersiniz. Daha sonra, yapılanı modelleyip ödü llendirdikçe, aynı zamanda ekibinizdeki hissedene de yapan olma konusunda ilham vermeye baş larsınız.

38. Çalış anlarınızın Gü çü Yönlerini Bilin

Gü çü yönlerini zayıf yönlerini birleş tirmek için kullanan, kendilerini bölmeyen az sayıdaki insanlar çok nadirdir.

Her nesilde birkaç tane vardır ve onlar kendi nesillerine öncü lü k ederler.

—Moshe Feldenkrais, psikolog

Çalış anlarınızın gü çü yönlerini bilin.

Jim Collins'in İ yiden Mü kemmele (HarperBusiness, 2001) adlı kitabına ilham veren temel iş anlayış ıdır . Ve iyiden mü kemmele gitme fikri, motive ettiğ iniz insanlar için de geçerlidir. Zayıf yönleri hakkında çok fazla endiş elenmek yerine gü çü yönlerini geliş tirmek çok daha etkilidir. İ lk adım onların gü çü yönlerini gerçekten bilmektir , böylece onları daha da fazla ifade etmelerine yardımcı olabilirsiniz.

Çoğ u yönetici, özellikle de iş dü nyasında çok fazla zaman harcıyor.

Satış lar, yanlış oları dü zeltmeye çalış ıyorum.

İ nsanlarınız olumsuz ş eyleri tespit edebilir ve ş öyle diyebilir: “Ah, bu konuda iyi değ ilim. Bunu değ iş tirmem gerekiyor. Ve telefonda pek iyi değ ilim. Bunu dü zeltmem lazım...” Ama bunları söylerken ses tonlarına kulak verin!

Her zaman depresif ve dü nyadan bıkmış gibi görü nüler.

İ ş te basit formü l (ve bu formü lü anladığ ımızda harika ş eyler yapabiliriz): Eğ er insanlar kendilerindeki soruna odaklanırlarsa, sadece buna odaklanmak onları kötü bir ruh haline sokar. İ nsanlar acımasızca, asık suratla, bir tü r hastalıklı dü rü stlü kle karşı karşı ya kalıyorlar, sorun ne? Ve ses tonları azalıyor çü nkü coş ku azalıyor ve kasvet baş lıyor. Ve çok geçmeden aktiviteleri erteliyorlar. Erteliyorlar. “Bu beni rahatsız ediyor. Ş u anda bunu dü ş ü nmek bile hoş uma gitmiyor. Bazı nedenlerden dolayı (nedenini bilmiyorum, baş lamadan önce keyfim yerindeydi...) Bu konu ü zerinde çalışacak havamda değ ilim. Biraz daha iyi hissedene kadar bu sorun ü zerinde çalış amayacağ ımı söyleyebilirim.

enerji. Yani çalışacak enerjiniz olmadığı anda bir şey üzerinde çalışamazsınız."

Bir bilgisayar şirketine gittik ve müdür Matt'in ekibi hakkında konuşmasını dinledik.

Matt, "Satış elemanlarımın satış görüşmelerinden önce daha fazla araştırma yapmasını isterdim" dedi.

Matt'in satış elemanlarından biri olan Byron'la oturduğumuzda şöyle dedi: "Evet, bu benim pek iyi olmadığı bir konu."

"Tamam bu konuda pek iyi değilsin. Öyleyse devam edelim."

Byron, "Hayır, hayır, bunu düzeltmem gerekiyor" dedi. "Bu düzeltilmesi gereken bir şey. İyileşmeye ihtiyacım var. Neden bana koçluk yapmıyorsunuz? Bu konuda nasıl daha iyi olabilirim?"

Ve onun alçak ses tonunu duyabiliyorduk. Byron'ın bu konuda asla daha iyi olamayacağını biliyorduk. Olumsuz zihniyet nedeniyle konunun kendisi onu içine soktu.

Bir şeyi gerçekten üstlenmek ve onu bünyeye dönüştürmek için insanların neşeli, olumlu bir ruh hali içinde olmaları gerekir. İnsanların enerjiye ihtiyacı var. İşte o zaman en iyi durumdalar.

"Peki, halkım ne zaman enerjiye sahip olacak?" Yönetici Matt, ona ruh halleri kavramını açıkladıktan sonra bize sordu.

"Satışta gerçekten iyi oldukları şeyleri düştüklerinde enerji alıyorlar. Kendilerine 'Ne konuda gerçekten iyiyim?' diye sormalarını sağlayın. Güdüleriniz neler?' Bu şeylere odaklanmaya başladıkları anda enerjileri artacaktır. Özgüvenleri artacak. Heyecanları artacak."

Verimliliğin en hızlı şekilde artırılması her zaman buradan gelir. Öncelikle bu kişinin hangi konuda iyi olduğunu bulursunuz ve sonra iyiden mükellemeye doğru ilerlersiniz.

Matt'in satış elemanı Byron'la çalıştığımızda şöyle dedik: "Tamam Byron, zayıf yönlerini unut, iyi olmadığın şeyleri unut. Muhtemelen birkaç aydır düştüğün tek şey bu, değil mi?"

"Doğ ru" dedi Byron. "Biliyorsunuz menajerim bana bu konuda tavsiyelerde bulunuyor. Bu konuda yazdıklarım var. Bunu dü zeltmek için bana aktiviteler verildi. Ancak sorun ş u ki, bununla herhangi bir ş ey yapmak için ihtiyacım olan enerji seviyesinde değ ilim, bu yü zden daha derine iniyorum ve ü retmiyorum.

"Dinle Byron, bu faaliyetleri bir kenara bırak. Dü zeltmesi gereken tü m sorunları unutun. Ş imdilik hiçbir ş eyi dü zeltmeyeceğ iz.

Bir aş ı istiyoruz, bir teş vik istiyoruz. Sizi bodrumdan çıkarıp, ait olduğ unuz yere, satış elemanlarının ü st sıralarına çıkaracak bir satış patlaması istiyoruz. Daha sonra lü ksü mü z olduğ unda, sıkıldığ ımızda ve koçuk seansında ne yapacağ ımızı çözemediğ imizde, bir zayıf noktamızı alıp sırf eğ lence olsun diye onunla oynayabiliriz. Ama ş imdilik bunu yapmayacağ ız. İ ş te yapacağ ımız ş ey. Bir ş eyi kabul edeceğ iz: Zevk almadan hiçbir ş eyde mü kemmel olamazsınız. Hangi konuda zaten iyi olduğ unuzu öğ renmek istiyoruz ve bunu geliş tirmek istiyoruz."

Byron, "En gü çlü yanlarımdan biri yü z yü ze olmak" dedi. "Ş ahsen olmayı seviyorum. Telefonda kötü yü m, faksta kötü yü m, e-postada kötü yü m. Ancak ş ahsen, anlaş maları kapatabilirim, konuş abilirim, bü yü yebilirim, ü st satış yapabilirim, çapraz satış yapabilirim..."

"Tamam, harika. O yü zden telefon olayını, e-posta olayını dü zeltmek yerine ş imdilik bunları bir kenara bırakalım. Bunları yalnızca randevu almanız gerekiyorsa kullanın. Bir ş ey satmak için bunları kullanmayın. İ yi olduğ unuz ş eyleri artırmak istiyoruz. Dış arı çkın, insanlarla oturun. Bunu artırmaya devam edin ve bu konuda daha da iyi olun. 'Ben bu iş te zaten iyiyim, hepsi bu' demeyin. Elbette bunda iyisin. Ancak bu alanda gerçekten muhteş em olmanızın yolu, iyiyi mü kemmele dönü ř tirmektir, bu konuda mü kemmel olmaktır , çü nkü oraya giden yolun ü çte ikisinden fazlasındasınız. Çü nkü sen bu iş te zaten iyisin."

Byron'ı uzaklaş tırmak istediğ imiz ş ey ş u dü ş ü nceydi: "Ben bu iş te zaten iyiyim, bu oldukça doğ al, bu bana kolay geliyor. Bunu çok yaptığ ımda bu bir nevi hile yapmak oluyor. Gerçekten yapmam gereken ş ey, kötü olduğ um ş ey ü zerinde çalış mak."

İ yi motive edici olabilmek için insan davranış ına farklı bir ş ekilde bakmamız gerekir. Kü çü klü ğ ü mü zden beri bize yanlış öğ retildi! Fen dersinden "A" alırsak ama İ ngilizcede baş arısız olursak, ebeveynlerimiz ş öyle derdi: "Hey, diğ er notların umurumda değ il, gerçekten yapman gereken ş ey İ ngilizcen ü zerinde çok çalış mak, çü nkü sınıfta kaldın. Bu yü zden bir sü reliğ ine hayatınızı İ ngilizceye odaklayacaksınız."

Hayatımız boyunca bize baş arılı olmanın yolunun, iyi olmadığı ınız bir ş eyi alıp değ iş tirmek olduğu u öğ retildi. Zayıf yönlerinizi alın ve onlarla vakit geçirin ki, zayıf yönlerinizi "normal" seviyeye getirebilirsiniz.

Bir kiş inin zayıf yönlerini alıp çok çalış masının ve sonunda onları "normalin altında" durumdan "normal"e getirmesinin ü retkenliği ü zerinde ne kadar az etkisi olduğu unu biliyor musunuz ?

Hayatımız boyunca bize, bir ş eyde iyi olduğu umuzda bunun doğ uş tan geldiği i öğ retildi. Anne babamız ş öyle diyor: "Ah, o piyanoda gerçekten çok iyi. Bunu bü yü kbabasından almış olmalı, ona miras kalmış olmalı, bu konuda doğ al bir yeteneğ i var." Bu yü zden bize ona odaklanmamamız öğ retildi. Bize bunun kendi baş ına sorun olmayacağı i öğ retildi. İ nsanlar bize ş unu söylü yor: " Gerçekten dikkatinizi kötü olduğu unuz ş eylere odaklamalısınız !"

Jennifer koçuk yaptığı ımız bir satış ekibindeydi ve satış ekibinde bir sü rü gösteriş li, iyi görü nü mlü , iyi giyimli kardeş lik tipi erkekler ve kız öğ renci birliğ i tipi kızlar olduğu undan biraz korkuyordu. Jennifer daha çok utangaç bir insandı. Çok zeki ve çok ş efkatliydi ama iş leri diğ er satış elemanlarının yaptığı i gibi yapmaya kendini ikna edemiyordu. Bu yü zden hü srana uğ ramış tı ve tek yaptığı i zayıf yönleri ü zerinde çalış maktı ve onunla ne zaman tanış sak, pek de iyi olmadığı i ş eylerin uzun bir listesini getirirdi.

Jennifer, "Bunlar konuş mak istediğ im ş eyler" dedi. "Bunlar berbat olduğu um, berbat olduğu um ilk yedi ş ey."

"Listeyi atın."

"Ne?"

"Biz o listeyle ilgilenmiyoruz. Gerçekten yapmıyoruz. Burada olmak için gerekli temel becerilere sahip olmasaydınız burada olmazdınız. O yü zden durdur ş unu. İ ş te yapmanızı istediğ imiz ş ey. Bir sü reliğ ine tekrar dü ş ü nü n. Hayatınızı dü ş ü nü n. Ne zaman gerçekten mutlu oldun? Geriye dönü p hayatınızda gerçekten mutlu olduğu unuz anlarla temasa geçebilirsiniz, bu bize buradan nereye gideceğ imize dair bazı ipuçları verecektir.

Jennifer, "Eh, buraya gelmeden kısa bir sü re önce garsondum" dedi. "Çalış tığ ım bir restoran vardı, baş langıçta beğ enmedim ama sonunda sevdim. Gerçekten çok eğ lendim. Sanki cennetteydim, bunda çok iyiydim. Mü ş terilere hizmet ediyordum, sipariş lerini alıyordum ve oradaki herkesin en bü yü k tü yolarını alıyordum. Harikaydı. Hissettim

dans gibiydi, mü zikal gibiydi. Ayrıca bana gelen para oradaki herkesten daha fazlaydı."

"Burada bir şeyeye rastladık!"

"Eh, bunu yapamam." Jennifer dedi. "Ödenecek faturalarım var, çocuklarım var. Buna geri dönemem. Ne kadar iyi olursan ol orada yeterli para yok. Bunu yapmak zorundayım. Bütün hesapları almam lazım. Alabileceğimi bildiğim bütün komisyonları almam gerekiyor."

"Yani bunu yapacağız. Ama bunu arkadan vuran, gösterişli bir satış elemanı olarak yapmayacağız. Sizin bütün zle yola çıkacağız."

"Benim bütün masalarda beklemek ve insanlara hizmet etmektir."

"Evet! Yani yapacağın şey bu. İşte sen olacağın kişi bu. Hizmet edeceksin. Emir alacaksın. Menüleri sunacaksınız. Yemeklerin nasıl olduğunu açıklayacaksınız. Müşterilere nelerden hoşlandıklarını soracaksınız. Onlara seçenekler sunacaksınız ve restoranda olduğunuz kişiyle aynı satış durumunda olacaksınız. Siz de seçenekleri sunma ve sunma ve siparişleri yerine getirme sevgisinden yararlanacaksınız. Bu siz olacaksınız, ancak bunu bu bağlamda, bu ürünü satarak yapacaksınız. Ve telefona baktığınızda bu şekilde olacaksınız, nasıl yardım edebileceğinizi bilmek isteyen kişi olacaksınız. Bir satış elemanı değil. Kesinlikle bir satış elemanı değil. Mutlu bir garson olduğunuzda kullandığınız tüm kelimeleri kullanacaksınız. 'Pek hazır değil misin? Geri dönmekten memnuniyet duyarım. Acele etmeyin. Burada ne olduğunu bilmeni istiyorum. Özel tekliflerin ne olduğunu bilmenizi istiyorum, böylece kararınızı verebilirsiniz.' Ve bu bakış açısından gelin. Sen busun. Bu, olmayı sevdiğin olmanın bir yolu. Ve sen de burada olabilirsin. Satmak yerine hizmet edebilirsiniz ve bu sizin işinize yarayacaktır."

İki ya da üç ay sonra Jennifer son derece iyi durumdaydı. Olağanüstü bir ilerleme kaydetmişti. Bütün işe tamamen farklı bir yerden geldi. Yapmayı en çok sevdiğini şeyi aldı ve bütün gün bunu yaptı. Zaten iyi olduğunu bildiğini şeyi aldı, bir güldü ve onu iyiden mü kemmele taşıdı.

39. Kendinizle Tartış ın

Bir koyunun komuta ettiğ i 100 aslan ordusundan ziyade, bir aslanın komuta ettiğ i 100 koyunluk ordudan daha çok korkarım.

—Talleyrand

Her ş eyi toparlamak, her ş eyi halletmek, her ş eyi temizlemek ve dü zenli kalarak gelecek haftaya yepyeni bir hayata baş lamaya hazır olmak için yarım gü n yeterli olabilir.

Ama yine de direniyorsun.

Yarım gü nlü k yeniden yapılanma için asla "zaman bulamayacağ ınızı" biliyorsunuz. Bu nedenle zaman ayırmalısınız . Kazananlar kendileri için gerçekten yararlı ve önemli olanı yapmaya zaman ayırırlar. Kaybedenler "zaman bulmaya" çalış ırlar.

Karamsar bir yöneticinin, "Sana geri dönemediğ im için özü r dilerim Dave, dü n bunalıma girdim" dediğ ini duyduğ unuzda, o bataklık hissi gerçeğ e dönüş mü ş tü r.

Ancak "batmış " olmak sadece bir yorumdur. Eğ er bu yönetici beş yıl boyunca hü cre hapsinde kalsaydı ve biri ona bir sü rü telefon görüş mesi ve yapılacak iş lerin olduğ u bu iş i teklif etse, buna "bataklığ a dönüş mek" derler miydi? Buna olağ anüstü derecede meş gul olmak derlerdi. Buna mutlak cennet derlerdi.

Peki hangisi? Bataklık mı yoksa meş gul mü ?

Bir yıl önce atölyelerimizden birinde bir kadın ş öyle demiş ti: "İ ş im tam bir kabus. Dü nyadaki cehennemdir. Buna katılmam bile benim için ş aş ırtıcı; bu tam bir kabus."

"Kabus nedir?"

"Eh, beni arayan insanlar var, iki farklı patronum da bana ne yapacağ ımı söylü yor. Bu kadar yığ ılmış bir gelen kutum var ve iş ten eve stresli bir ş ekilde dönü yorum.

"Peki ya sizi, kocası iki yıldır ölü olan ve yaş amak için çöp tenekelerinden yemek yemek zorunda kalan Nijeryalı bir kadınla tanıştırsak, işinizin bir kabus olduğuna onu ikna edebileceğinizi mi sanıyorsunuz? Seninle hayatlarını takas etmek ister miydi? Senin işin o kadın için bir kabus mu olur?"

"Ah, hayır, onun için bu bir kabus olmaz. Bu en büyük nimet olur."

"Peki, işinizin bir kabusu mu? Bir kabus, sizin düşüncenize göre yalnızca bir kabustur. Bu bir algı. İsterseniz başka birini seçebilirsiniz. Başka bir işi seçebilirsiniz ya da başka bir algıyı seçebilirsiniz. Sen özgürsün."

İnsanlarınıza kendi aralarında nasıl tartışacaklarını öğretmeye istekli olun. Kendi kendine konuşmanın bir delilik belirtisi olması gerektiğini unut. Çünkü gerçek şu ki, kendi düşüncemizi sorguladığımızda, yeni düşüncemize zeylerine yükselmeye başlarız. Kendi düşüncemizi sorgulamak için yeterli cesarete sahipsek, gerçekten bir şeyler başarmaya başlarız. Yeni başlayanlar için kendimize sormak isteyebileceğimiz bazı sorular şunlardır: "Bu gerçekten doğru mu? Yöneticim gerçekten beni almaya mı çalışıyor? Bu gerçekten oluyor mu? Bu gerçekten kötü bir fırsat mı? Olabilir ama gerçekten öyle mi? Bu konuda başka ne söyleyebilirim? Bunu yorumlamanın daha yararlı bir yolu ne olabilir?" İnsanlara olumsuz her şeyi sorgulamayı öğretebiliriz.

Yaş amınızda oluşan kaosu tartışırken kendinize de acımasız olun. Tüm gücünüzü hissetmek için hayatınızı kolaylaştırın. Vince Lombardi'ye duyduğumuz sempiyonu futbol takımının neden tüm futboldaki en basit hücum sistemine sahip olduğunu sorulduğunda cevabı şu oldu: "Kafanız karışıkken agresif olmak zordur."

40. Dille Başlayın

Bir liderin ilk sorumluluğu gerçekliği tanımlamaktır.

—Max DePree, İşletme Danışmanı/Yazar

Bir zamanlar moral bozukluğ u olan bir ş irkette çeş itli ekipleri yöneten bir grup yöneticiyle çalış ıyorduk. Ekipler homurdanıyor ve mağ durun dilinde seviniyordu.

Ancak yöneticilere ekip toplantılarında kullanmaları için farklı kelimeler ve dil önerdiğ imizde her ş ey değ iş meye baş ladı. Halkı daha öz motivasyonlu hale geldi.

Psikolojik dönü ş ü m ilerledikçe yöneticiler toplantılarını kimin onay aldığ ını sorarak açmaya baş ladılar: "Ş u anda kim baş ka birine teş ekkü r etmek ister?" ve konuş ma ş ikayet ve eleş tiri yerine takdire doğ ru kaymaya baş ladı. Ve birdenbire toplantıların havası değ iş ti.

Liderler, sorunlara odaklanmak ve orada takılıp kalmak yerine, "Hangi fırsatları görü yorsunuz?" demeyi öğ reneceklerdir. Ve sadece bunu yeterli sayıda söylemekle farklı tū rde bir enerji ortaya ıkacaktır. Liderlerin "Sorunlar neler? Neyi aş mamız gerekiyor? Kim suçlanacak?"

Yöneticiler "Bundan ne elde edebiliriz?" sonuçlar daha hızlı değ iş ti.

"Geçen hafta zor bir hafta geçirdik. Hadi masanın etrafında dolaş alım. Bundan ne öğ renebiliriz? Yerleş tirebileceğ imiz bazı yeni sistemler nelerdir? Eğ er bu tekrar gü ndeme gelirse, bununla baş a ıkmanın harika bir yolu ne olabilir? Gelecekte bununla nasıl eğ lenebiliriz?"

Yöneticiler mağ dur dilini sistemlerinden ıkardılar. "Ne istiyoruz?" diyerek gü çlendiler. Niyetimiz nedir? Amacımız nedir? Hangi sonucu görmeyi çok isteriz?" Kurban dilinin yerini niyet dili aldığ ında farklı sonuçlar ortaya ıkıyordu.

En dramatik sonuçlardan bazıları:

1. Ciro azaldı.
2. Devamsızlık azaldı.
3. Ruh ve moral geliş ti.
4. Verimlilik arttı.

Ve bunların hepsi dil ile oldu.

Kelimeler bir ş eyler ifade eder. Dü ş ü nceleri oluş turan kelimeler, ş eyleri yaratır. Kadim kutsal yazılar ş öyle der: "Baş langıçta söz vardı." Ve bunda pek çok modern zaman gerçeğ i var. Kelimeler olayları baş latır. Söylediklerinizdeki tek bir kelimeyi değ iş tirerseniz bir çocuğ u ölü mü ne korkutabilirsiniz. Korkunç bir kelime, bir çocuğ un sarsılmasına ve ağ lamasına neden olabilir. Bu kelimeyi eski haline getirdiğ inizde çocuk iyi olur. Kelimeler resimleri, enerjiyi, duyguları, olasılıkları ve korkuları iletir.

Kelimeler de bir ç alış anı korkutabilir.

Bazen kurbanlar lider olmaya ç alış ır ama baş aramazlar. Ç ü nkü bunu yapmaları gerektiğ ini dü ş ü nü yorlar. Ancak liderlik ruhuna bu ş ekilde eriş ilemiyor. Bu, ağ ır bir yü k değ il, zarif bir ruhtur.

Bu sizi oraya götü rmez: " Daha çok bir lider olmalıyım ."

Ne zaman bir kurban liderlik dilini öğ rense ve sonra "Biliyor musun, gerçekten daha fazla lider olmalıyım" derse, bu sadece daha fazla kurban dili demektir! Bu da kiş iyi kurban duygularının derinliklerine sū rü kler.

Neden daha çok lider olmalısınız?

"Eh, sanırım insanlar beni daha çok severler. Beni daha çok onaylardı."

Baş kalarının ne dü ş ü ndü ğ ü kimin umrunda? Ne istiyorsun ?

Liderlik kiş isel, iş sel niyete dayanır. Merkezinde amacın açık olduğ u bir hayat yaş amaktır. Mağ duriyet niyete dayalı değ ildir. Mağ duriyet, koş ulların ve diğ er insanların fikirlerinin kurbanı olmaya dayanır. Kurban sū rekli olarak diğ er insanların ne dü ş ü ndü ğ ü ne takıntılıdır.

"Peki bunu yapsaydım eş im ne dü ş ü nü rdü ? Çocuklarım ne dü ş ü nü rdü ? Patronum ne dü ş ü nü rdü ? İ nsanlar beni arabamda ş arkı söylerken görseler ne dü ş ü nü rlerdi? Birisi yanıma yanaş sa ne dü ş ü necek?"

Gü n boyunca baş kalarının ne dü ş ü ndü ğ ü nü takıntı haline getirmek, hayata olan coş kunuzu kaybetmenin en hızlı yoludur. Gurur duyduğ unuz her ş eyin yapılmasını sağ layan temel enerjiyi kaybetmenin en hızlı yolu budur. Çocukların bu endiş eye sahip olmadıklarını fark ediyorsunuz. Çoğ u çocuk, gerçekten sevdikleri bir ş eyin ortasındaiken, herhangi birinin onları izlediğ ini, hatta dış arıda bir dü nya olduğ unu unutuyor gibi görü nü yor. Sadece sū rü klenip gidiyorlar. İ yi liderler de aynı ş eyi yapar.

41. Olumlu Takviye Kullanın

Bir liderin ilk görevi iyimserliktir.

Astınız sizinle görüş tükten sonra nasıl hissediyor?

Kendisini canlanmış hissediyor mu? Aksi takdirde lider değilsiniz.

—Field Marshall Montgomery

Kimse bunu hatırlamıyor. Herkes unutmuş gibi görünüyor. Ancak olumlu pekiştirme her zaman olumsuz eleştiriyi gölgede bırakır.

Yunusları eğitiyor olmanız ya da ekip üyelerinizi motive ediyor olmanız fark etmez, gidilecek yol olumlu pekiştirme. Sea World'de yunuslar doğrudan çemberlerden atlayamadıklarında onları beyzbol sopasıyla döven eğitmenleri göremezsiniz. Bunun yerine, içinden atladıklarında onlara küçük balıklar verdiklerini görürsünüz.

Bunu neden hatırlayamıyoruz?

Sorunların peşine düşmek ve ardından sorunları yaratan sorunlu insanları eleştirmekle çok meşgulüz. Çoğu yönetici bu şekilde "liderlik eder".

Ama bu bir alışkanlık tuzağıdır. Ve diğer alışkanlık tuzaqları gibi, sizi bu tuzaktan uzaklaştıracak bazı küçük davranışlar da vardır. Örneğin, takım oyuncularınızdan herhangi birine e-posta göndermeden veya aramadan önce bir dakika durmak isteyeceksiniz. Bir dakikanızı ayırmak isteyeceksiniz. Onlara hangi küçük takdiri iletebileceğinize karar vermek istiyorsunuz.

İnsan performansını yönlendirmek ve şekillendirmek söz konusu olduğunda olumlu pekiştirmenin gücü olduğu unu her zaman anlamak isteyeceksiniz. Bu açıklama bizi şaşkınlığa devam ediyor çünkü toplumumuz tarafından neyin yanlış olduğu unu tespit etmek ve düzeltmek için eğitildik.

Çok şaşırmış bir Napolyon bir keresinde şöyle demişti: "Sahip olduğum en muhteşem şey Savaş hakkında öğrendiğim şey, insanların kurdeleler için öleceğidir."

42. Çalış anlarınıza “Hayır” Gü cü nü Öğ retin

Gelecek yü zyıla baktığ ımızda liderler,
baş kalarını gü ğ endirin.

—Bill Gates

Gü çü zleş tirilmiş yaş amın trajedisi iş in her alanına yayılıyor.

Eğ er değ iş tirmezsen.

Tina sana rapor veriyor. Ve size bildirdiğ i şey lerden biri de stresli olduğ u ve tüm iş lerini yapamadığ ıdır.

İ ş teki hayatı hakkında uzun bir konuş manın ardından Tina'nın hiçbir hedefi, planı veya taahhü dü olmadığ ı ortaya çkar. Bu nedenle insanların Tina'nın zamanını boş a harcamakta kendilerini özgü r hissetmeleri ş aş ırtıcı değ il. Tina'nın umursamadığ ı insanlar onun tüm zamanını alıyor. Baş ka hiçbir şey e evet demediğ i iş onlara hayır diyemez.

Onunla konuş .

“Planlamanın ve hedef belirlemenin en büyük değ eri, size yaş amanız için kendi hayatınızı sunmasıdır. Seni tekrar sorumluluğ a sokar. Sizin için en önemli olana odaklanmanızı sağ lar. Yani bu tüm hafta Broadway'de 'I'm Just A Girl Who Can't No' adlı Broadway ş arkısını söyleyerek dolaş mayacaksınız.”

O ş arkıyı ona söylemeye baş larsın. Durman için sana yalvarıyor.

“Tamam, bunu nasıl tersine çevireceğ im?” Tina sana soruyor. “Hayır demeyi nasıl öğ renirim?”

“Kendinize ş u soruları sorun: 'Benim için en önemli hedefler nelerdir? Peki onlara ne kadar zaman vereceğ im? Benim için en önemli insanlar hangileri? Peki onlara ne kadar zaman vereceğ im?’”

Aynı tür dağınık hayatlar yaşayan iş dünyasındaki insanlardan çok sayıda şikayet duyuyoruz. Sanki binlerce küçükdikkatdağıtıcı şey yüzünden ölüyorlarmış gibi. Başkalarının istekleri yüzünden sürekli kenen bir hayat yaşadıklarını bildiriyorlar. İnsanlar bunu günün kafalarını uzatıp şöyle diyorlar: "Dakika mı lazım? Bir dakika mı lazım?"

Kapıyı sokan kafalara çarp. O aralıksız konuşan kafalar sana hayır demeyi öğrenmediğin bir hayat ver.

Bunu öğrendikten sonra çevrenizdekilere de öğretin. Bunu onurlu bir şey haline getir.

Çalışanlarınızın odaklanmış çalışanlara erişimi, kassız dediğimiz, az kullanılan kasları geliştirme konusundaki istekliliklerine bağlı olacaktır. Eğer bu kası hiç kullanmazlarsa, işler kötü gittiğinde bu kas onlar için iyi bir performans göstermeyecektir. Çalışmak için çok zayıf olacak. Herhangi bir iş arkadaşınızın veya akrabanızın herhangi bir talebi, onları görevinizden uzaklaştıracaktır.

Çalışanlarınıza Hayır kasını geliştirmeyi öğretmenin anahtarı, öncelikle Evet Kaslarını geliştirmektir. Onlar için önemli olan şeylere evet derlerse, önemli olmayan şeylere hayır demek de giderek daha kolay hale gelecektir. İstediklerini sözlü olarak ifade etmelerine yardımcı olun. Yürekli sesle söylemelerini sağlayın.

"Tina, ne istediğini bilmen gerekiyor, bunu önceden bilmen gerekiyor ve böylelikle ihtimalle onu elde edeceksin. Kariyerinizden ne istediğinizi bilin, bunu önceden bilin ve böylelikle ihtimalle onu elde edeceksiniz. Daha iyi bir şey zaten evet demişseniz, bir şey hayır demek kolaydır."

43. Çalışanlarınızın Dostça Müşteri Düşünceleri Düştürmesini Sağlayın

Tek bir patron vardır: müşteri.

—Sam Walton

Müş terilerimiz sahip olduğumuz paranın ve sahip olduğumuz her şeyin kökeni, kaynak kaynağıdır. Bize ödeme yapan şirket değil, müşteri teridir. Şirket müşterinin parasını sadece biz.

Tatilde çıktığımızda müşteri terinin bunun için para ödediğini anlamak önemlidir. Bir çocuğu üniversiteye gönderdiğimizde, bu müşteri terimizin parasıyla olur!

Sam Walton, Wal-Mart imparatorluğu her zaman tek bir patronun olduğu bilerek kurdu: müşteri teri.

Walton, "Ve müşteri teri, parasını başka bir yere harcayarak, başkandan başlayarak şirketteki herkesi kovabilir" dedi.

Neden çalışanlarımızı buna göre motive etmeye başlamıyorsunuz? Neden çalışanlarımıza bu müşteri teri ilişkisine gerçek ve samimi bir dostluk gibi davranmanın mutluluğunu göstermiyoruz? Sonuçta bu bizim nihai rekabet avantajımız olabilir.

Liderler olarak bizim teşvikimiz olmazsa müşteri teri radar ekranından düşme eğiliminde olur. Biz çalışanlarımıza kıskırtıcı ve saygıyla teşvik eden sorular sormadığımız takdirde, müşteri teri onların hayatında bir "güçlü k" ya da "gerekli bir kötü lü k" haline bile gelebilir.

Bize rapor veren insanlarla bağ kurma gayretimiz içinde, müşteri terileri memnun etmenin ne kadar zor olduğunu, müşteri terilerin onlardan nasıl faydalandığını, bu tür güçlü telefonun çalmasının neden bu kadar sorun olduğunu hakkındaki korku hikayelerine çoğu zaman üzülmüş ve onlara sempati duyarız. zaman yönetimi için...ve aynı fikirdeyiz ve anlaşarak, bilmeden müşteri terilere suç, aptalca ve son derece düşmanca davranılmasına olanak veren tohumları ekiyoruz.

Bu da işimizin tüm amacını boşaltıyor! Hatta daha da ileri gitmeye de hazırız: Dolaylı olarak yaşadığımız her iş sorununun temel nedeni bu oluyor.

En büyük finansal zorlukları yaşayan havayollarının size nasıl davrandığına ve son derece kârlı tek havayolu şirketi olan Southwest Airlines'taki insanların size nasıl davrandığına (neredeyse her zaman... henüz kimse müşteri kemmel değildir) dikkat edin. Southwest'ın tüm düşüncelerini müşteri terinin sorunlarına adanmış tek havayolu olması, diğer havayollarının ise tüm düşüncelerini havayolunun sorunlarına adanması tesadüf değildir.

İş letmenizin tüm amacı müşteriye o kadar iyi bakmaktır ki, müşteri teri iş letmemize dönüş her seferinde daha fazla satın almayı alışkanlık haline getirir.

Ancak bu ancak çalışmalarınızın müşteri terilerinizle bilindiği bir şekilde ilişkiler kurmasıyla gerçekleşecektir. Şirket yerine ilişkiyi aktif, bilindiği, yaratıcı, zekice, stratejik, ustaca ve nazıkkça inşa ettiklerinde. İlişkiyi kurmak kolay olmuyor. En derin alışkanlıklarımıza aykırıdır.

Ve eğer çalışmalarınız müşteri teriyi "bir güdü k...tefondaki fiyatları kontrol eden biri...sadece bir rahatsızlık...tam öğle yemeğine çıkmak üzereken birisi sözü müşteri kesiyor...sadece bir can sıkıntısı" olarak görürse bu asla gerçekleşmeyecek. güdünde bir sorun var...biri bir şeyi ifade etmeye çalışıyor...biri benim yıllardır süren uzmanlığıma meydan okumaya çalışıyor...bir pislik...bir aptal..."

Müşteriye yönelik bu tür bir saygısızlığın ve hatta küçümsemenin halkımızın ruhuna iş lemesinin nedeni, başkaca şekilde düğünmeye yönelik sürekli rekli bir teşvik eksikliği dir. Başka bir deyişle liderlik eksikliği. Başka bir deyişle sen ve ben. Müşteriye karşı kötü bir tutum her zaman üstten, incelikli bir şekilde gelir.

Bir balık baştan aşığıdır.

Biz liderler olarak tonu belirliyoruz. Çalışmalarımızın zihninde çarkı döndürecek doğru soruları ya sorarız ya da sormayız. Eğer bir lidersem halkımın zekasına saygı gösteren sorular sormak isterim. Onlara usta psikologlarmış gibi, müşteri teri davranışları ve müşteri teri düğünme kalıpları konusunda uzmanmış gibi davranmak istiyorum; çünkü öyleler. Müşteriyle nasıl daha fazla güven kurabileceğimizi sormak istiyorum. Görünüşte basit bir telefon görüşmesini, müşterinin bizi sevmesine ve fiyatı ne olursa olsun bizden satın almak istemesine yol açan sıcak bir ilişkiye nasıl dönüşürebileceğimizi sormak istiyorum. Müşterinin güvenini kazanmak ve işi tekrarlamak için satış ekibini nasıl elde edebileceğimizi sormak istiyorum. Müşterinin psikolojisi konusunda tavsiye ve yardım almak istiyorum. Kendi yöneticilerimi tekil işlemler yerine ömür boyu müşteri teriler açısından düğünmeye başlamak motive edecek soruları sormak istiyorum.

Ekibimle bir toplantıya şöyle diyerek başlayabilirim: "Diyelim ki potansiyel bir müşterisiniz ve mağazamı arıyorsunuz. Diyelim ki şehirde yenisiniz ve bu ürünü kategorisinde henüz bir satın alma alışkanlığınız yok. Aradığınız ürünü mağaza benim. Eğer stresli ve huysuzsam ve merak ettiğiniz bir ürünün istediğiniz fiyatı verip telefonu kapatıyorsam,

Seni sonsuza kadar kaybetmiş olabilirim. Bunun ne önemi var? 69 dolarlık bir kayıp bizi öldürmez!

"Fakat yaş am boyu etkisini, hatta sadece önümü zeki 10 yılı düşünün. Pekiyi bu müşteri bu kategoride yılda sadece 400\$ harcıyorsa ama bizimle yaptığımız bu kötü ilk görüşme nedeniyle bir rakipten satın alma alışkanlığı edinmişse? (Çoğu insan belirli mağazalara gitmek rahat olduğu için gider.) 10 yıl içinde bu müşteri 4.000 dolar harcamış olacaktı. Bu, kötü bir telefon görüşmesi nedeniyle bir dakikadan kısa sürede kaybedilen 4.000 dolar anlamına geliyor. Birisi kasadan bir dakika içinde 4.000 dolar kaybetse hâlâ bizim için çalışıyor olur muydu?"

Son olarak, çok mağaz olmak, çok "profesyonel" olmak ya da nasıl yapabileceğimize dair sorularımda arada bir "arkadaş" kelimesini kullansam bile insanların benim hakkımda ne düşüneceğinden çok korkmak istemiyorum. Müşterilere daha iyi davranın. Eğer o kişiyi yakın bir dostumuz olsaydı o müşteriye nasıl davranırdık?

İlişkileri düzenasında "arkadaş" kelimesi neden bu kadar nadir duyuluyor? Arkadaşlar gerçekten müşterilerden "daha iyi" midir? En iyi arkadaşınız düzensiz olarak gelip ipotek ödemenize yardımcı olmak için size para veriyor mu? Arkadaşınız sizinle bira içtikten sonra çek defterini çıkarıp "Al, kızınızın dış faturası için küçüklük bir şey" mi diyor? HAYIR?

Müşterilerimiz bunu yapıyor.

44. En Büyükle Mücadeleniz için En İyi Zamanınızı Kullanın

Önceden düşünülmediğinde çok zor,
yapıldığı anda ise çok kolaydır.

—Robert Pirsig, Filozof/Yazar

En b  y  k m  cadeleniz için en iyi zamanınızı kullanmak çok önemlidir.

Elbette bunu her zaman yapamazsınız. Bazen zorlukların zaman  zelgenizde kendi deliklerini a manın bir yolu vardır. Ancak m  mk  n olduğ unda, birincil biyolojik (duygusal, fiziksel, zihinsel) zamanınızı, yapmanız gereken b  y  k i  veya b  y  k ileti  imlerle e  le  tirip e  le  tiremeyece  inize bakın.

Pek çok lider sabahın ilk saatlerinde en iyi halindedir; di  erleri sabah geç saatlerde zirveye ula  tı; di  erleri hala    leden sonra. Parlamak için en iyi zamanınız hangisiyse, onu önemsiz   eylerle ve d      k getirili faaliyetlerle bo  a harcamayın. Bu enerjii ve dikkatinizi erteledi  iniz b  y  k m  cadeleye yatırın.

 o  umuz hazzı mutlulukla karı  tırırız... En y  ksek enerji durumumuzu k     k görevlere harcamaktan, onları zevk ve yetenekle yerine getirmekten, t  m bu k     k yapılması gerekenleri b  y  k bir enerji patlaması ve ne  eyle ortadan kaldırmaktan b  y  k zevk alırız. . Ama t  m bu s  re boyunca o b  y  k   ey pusuda bekliyor, tamamen d      nmek için yorulup huysuzla  ana kadar bekliyor... i  te bu y  zden bu kadar sık erteleniyor.

En b  y  k zorlu  unuzun ne olduğ unu önceden bilin. En becerikli ve enerjik halinizdeyken devasa, durdurulamaz bir eylemle ortadan kaldırılacak   ekilde ayarlayın . Bu, bir liderin profesyonel mutlulu  unun nihai kayna  ıdır... b  y  k i  i ba  ardı  ınızda elde etti  iniz ba  arı hissi!

Yalnızca y  z  n  zdeki bakış bile ba  kalarını sizi takip etmeye motive edecektir.

45. 10 Dakikayı İ yi Kullanın

İ nsan, saat ve takvimin, hayatının her anının bir mucize ve gizem olduğ u ger e  ini göz ardı etmesine izin vermemelidir.

—HG Wells

Çağ daş filozof William Irwin'e etkili liderliğin sırrının ne olduğunu soruldu. Cevabı şu oldu: "10 dakikayı akıllıca kullanmayı öğrenin. Size bu yük kazandıracak sağ layacak."

Çoğu zaman bu yük bir lideri kötü bir yöneticiden ayıran şey şudur: 10 dakikayı iyi kullanma yeteneği.

Irwin'in alıntısı ofisimizin duvarında yer alan bir alıntıdır ve bize kısa, motive edici alıntılarının açık bir şekilde yayınlanmasının gerçekten yardımcı olduğunu hatırlatır. Kendinizi potansiyelinize uyandırmanın bir yoludur. Özellikle bir sonraki randevunuza sadece 10 dakikanız kaldığında. Onu iyi kullanacak mısınız? Yoksa zaman mı öldü receksiniz?

Son derece başarılı bir liderin ofisine yaptığıımız son ziyaret, masasının arkasındaki duvarda asılı olan şu sözlerin fark edilmesiyle daha da zenginleşti; bu aynı zamanda 10 dakikayı iyi kullanmak için harika bir kılavuздur:

İngilizce Dilinde En Önemli Kelimeler:

En önemli 5 kelime: Seninle gurur duyuyorum!

En önemli 4 kelime: Fikriniz nedir?

En önemli 3 kelime: Eğer istersen.

En önemli 2 kelime: Teşekkür ederim.

En önemli 1 kelime: Sen.

İşte ofis duvarına asılmış başka bir alıntı. Bu, ünlü avukat ve 1800'lerin Parlamento üyesi Charles Buxton'dan: "Hiçbir şey için asla zaman 'bulamazsınız', eğer zaman istiyorsanız onu yapmalısınız."

Ve bazen yapmaya zaman bulamadığımız o güçlü liderlik konusu, bir sonraki 10 dakikalık pencereye sığdırılabilir.

46. Neyi Büyüme İstediğinizi Bilin

Disiplin, hedefler ve başarılar arasındaki köprüdür.

—Jim Rohn, Yazar/Motivatör

Çoğu yönetici, özellikle de "plan yapma" konusunda zorluk çekenler Planın rakamlarını günlük öncelik listelerinde altıncı sıralara yerleştirdiler.

Mücadele eden yöneticilerin çoğu, bunları öncelik hiyerarşisinde "planın" üstüne yerleştirdi:

1. Başarılarının duygularını üzmemek.
2. Son derece meşgul görünme taahhüdü.
3. Yangınla mücadele ve problem çözme.
4. Diğer insanların hem yukarı hem de aşağı performanslarını açıklamak ve haklı çıkarmak.
- 5) Beğenilmek.

Birkaç kısa yıl önce, parlak bir iş danışmanının zor durumdaki, mali açıdan başarısız olan bir şirkete geldiğini ve her şeyi tersine çevirdiğini gördük. Bunu öncelikleri değiştirerek yaptı.

Yaptığı ilk şey, günlük satış rakamlarını ve faaliyetleri yansıtabilecek şekilde şirketin konferans ve toplantı salonunun her yerine BÜYÜK puan tabloları asmak oldu.

Şirketin geçmişinde rakamlar utanç kaynağıydı. Ay sonunda bunlar hakkında fısıldaşıldı. Diğer insanlar iyi rakamlara ulaşmıyorsa, yönetim tüm zamanını dinleyerek geçiriyordu.

sebepler.

Satış elemanları iyi satış elemanları oldular ama satmayı öğrendikleri şey ü rü nleri değil , bahaneleriydi . Tüm yönetim toplantıları “Baş arımızı Engelleyen Koş ullar, Sorunlar ve Durumlar” konusuna odaklandı.

Geçen gün bir şirketin operasyon müdürüyle konuş tuk.
iş öngörülerinin çok gerisinde kaldı.

"Plan yapmıyoruz" dedi.

"Neden?"

"Ekonomi. Hava durumu. Savaş . Gü nü mü zde çocukların yetiş tirilme şekli.
Buradaki pozisyonlar için iyi adayların olmaması. Ş irketin iş levsizliği . Sanayi
düş ü ş ü . Hükü met düzenlemeleri. Rekabet baş lıyor. Satış eğ itimine bütçe
yok."

"Bunun dışında, yolunda ne var?"

Ş irket toplantılarına katıldığı mızda yönetim toplantılarının tamamının bu konularla ilgili
olduğunu gözlemledik. Tüm toplantıları baş arının önündeki engellere odaklandı.

Odaklandığınız şey bütü r.

Rakamlara odaklanın, onlar da bütü yecek.

Bütü k.

47. Kalbinizi Yumuş atın

Sadece kalbi yumuş ayan hayatta ilerler,
kanı daha sıcak, beyni daha hızlı,
ruhu canlı bir huzura kavuş uyor.

—John Ruskin, Filozof/Yazar

Liderlik ve satışta gerçekten başarılı olan insanlar, tüm faaliyeti yönetim ve satış kavramından (buna böylelikle saygı duysalar bile) güçlü ilişkiler kurma kavramına dönüşüyorlar.

Her zaman diğer kişilerle olan ilişkileri açısından düşünürler: Bunu nasıl daha iyi hale getirebilirim? Onlara nasıl hizmet edebilirim? Bugün onların hayatına nasıl katkıda bulunabilirim? Onlara bağlılığın bir göstergesini nasıl gösterebilirim? Onları nasıl daha mutlu edebilirim? Bu bilgiye erişmelerini nasıl kolaylaştırabilirim?

İlişkinin dostane tarafı sürekli olarak genişliyor. Bir lider iletişimin tüm sorunları çözdüğünü bilir. Kaçınma tüm sorunları daha da kötüleştirir.

Konuşma dışında hiçbir liderlik anlaşması yapılmadı. Bu yüzden konuşmalarınız hayati önem taşıyın.

Bugün bol bol sohbet edin ve onları sıcak ve rahat hale getirin. Hepsinin sizi nihai hedefinize yönlendirmesini sağlayın.

Usta öğretmen Lance Secretan liderlik üzerine 13 kitap yazmış ve bulgularını şu şekilde özetliyor: "Liderlik teknik ve yöntemlerle ilgili değil, kalbi açmakla ilgilidir. Liderlik, kişinin kendisinden ve diğerlerinden ilham almasıyla ilgilidir. Mükkemmel liderlik süreçlerle değil insan deneyimleriyle ilgilidir. Liderlik bir formül ya da program değil, kalpten gelen ve başkalarının kalbini düşünene bir insan faaliyetidir."

48. Çalışanlarınıza Tamamlamaları İçin Koşuk Yapın

Hiçbir şey bir şey sonsuza kadar bağlı kalmak kadar yorucu olamaz tamamlanmamış görev.

—William James

Çalış anlarınız giderek daha fazla bitkin ve bitkin hale gelirse, onları önceki projelerin tamamlanmasına yönlendirecek bir eylem planına yeniden yönlendirmelerine yardımcı olmak size kalmış tır.

Uzun zaman önce, Phoenix'te Cheryl Richardson'ın "KoçU"ya bir sunum yaptığı nı dinlemeye gitmiş tik ve onların toplantılarından birine ilk kez gitmiş tik. Onu ya da KoçU hakkında hiçbir ş ey bilmiyorduk. Ama konuş maya karar verdik.

Richardson ayağ a kalktı ve hepimize ş öyle dedi: "Hayatınızda tamamlanmamış , yapılması gereken ilk 10 ş eyin bir listesini çkarabilir misiniz? Ş u listeyi hazırlayabilir misin?"

Elbette herkes yapabiliirdi. Biz de öyle yaptık. Daha sonra bize mü ş terilerine nasıl koçluk yaptığı na dair bir örnek anlattı. Onu görmeye gelen bir masaj terapisti olduğ unu söyledi ve ona "Sorun nedir?" dedi.

Ve mü ş teri ş öyle dedi: "Daha fazla iş e ihtiyacım var."

"Tamam, en çok istediğ in 10 ş eyi yazmanı istiyorum" dedi.
hayatınızda tamamlamanız gerekiyor." Ve mü ş teri bunları yazdı.

Sonra ş öyle dedi: "Ş imdi, bunları tamamlayacağ ınıza dair bir taahhü tte bulunmanızı istiyorum."

Ve masaj terapisti dedi ki, "Tamam ama seni görmeye gelmemin nedeni bu değ il. Buradayım çü nkü daha fazla iş e ihtiyacım var."

Cheryl Richardson ş öyle dedi: "Bunu biliyorum. Bunu hallederseniz daha fazla iş elde edersiniz."

Ve koçluk mü ş terisi ş öyle dedi: "Ne? Bunun daha fazla iş almakla hiçbir ilgisi yok."

Cheryl ş öyle açıkladı: "Aslında hayatınızda eksik olan her ş ey, benim enerji tü ketimi dediğ im ş eydir. Bu da sizin daha fazla iş sahibi olmanızı engelliyor."

"Eh, bu bana hiç mantıklı gelmiyor."

Cheryl ş öyle dedi: "Bunu sadece yaş amak için yapıyorum ! Hepsi aynı ş eye sahip olan birçok mü ş teriye danış manlık yapıyorum. Denemeye istekli misin? Değ ilse bu iliş kiyi unutalım."

"Eh, tamam, sanırım evet. Zaten bu iş leri halletmem gerekiyor."

Bu yü zden bir sonraki toplantıya kadar 10 maddeden ü çü nü tamamlama taahhü dü nde bulundu.

Ertesi hafta rapor verdi ve "Görevimi tamamladım" dedi.

Ve Cheryl "Ne oldu?" diye sordu.

"İ nanılmaz! Daha ilk hafta bitmeden ü çyeni kiş i geldi beni birdenbire aradılar ve takvimimi doldurdular.

Ve Cheryl ş öyle diyor: "Bu iş ler böyle yü rü yor."

Bu dersi asla unutmadık ve o zamandan beri yeniden öğ rettik. Sorun sadece sizin insanların orada bü tü n bu eksiklere sahip olması değ il, aynı zamanda bunun altında yatan dü ş ü nce, bilinçaltı bilgisinin enerji tü ketimi olduğ udur.

Verimliliklerini ve canlılıklarını tü kettiyor. Bu eksikleri gidermelerine yardımcı olun, motivasyonları sizi ş aş ırtacak.

49. Yaklaş ımınıza Göre Matematik Yapın

Aldıklarımızla geçimimizi sağ larız ama verdiklerimizle de hayat kurarız.

—Winston Churchill

Hayatınızı matematiksel bir denklem olarak dü ş ü nmeye baş larsanız, baş kalarını motive etmekten gerçekten keyif alacaksınız.

Bunun eğ lencesini ve faydasını ilk kez yakın dostumuz ve ş irket CEO'muz Duane Black, minnettar bir yönetici topluluğ u önü nde denkleme iki kağ ıtlı sunum tahtası ü zerinde çözdü ğ ü nde gördü k.

İş te: Pozitif olduğ unuzda (matematik iş aretini göstererek: +) eklersiniz parçası olduğ unuz herhangi bir konu ş ma veya toplantı için bir ş eyler. Pozitif olmanın da bunu yaptığ ını ekliyor.

Negatif (-) olduğ unuzda, parçası olduğ unuz konu ş madan, toplantıdan veya iliş kiden bir ş eyler çıkarırsınız. Yeterince olumsuz olursanız, iliş kiden o kadar çok ş ey çıkarırsınız ki, artık iliş ki kalmaz. Basit bir matematik. Hayatın flip chart'ında evrenin kanunu var: pozitif toplama, negatif çıkarma.

Matematikte olduğ u gibi, bir negatif eklediğ inizde toplam azalır. Ekibe olumsuz bir kiş i eklenince, ekibin morali ve ruhu (ve dolayısıyla ü retkenliğ i ve kârı) azalır.

Gelecek ve liderlik ettiğ iniz insanlar hakkında olumlu dü ş ü ncelere sahip pozitif bir lider olduğ unuzda, konu ş tuğ unuz her insana bir ş eyler katarsınız . Her iletişim ime değ erli bir ş eyler katıyorsunuz. Her e-posta ve sesli mesaj bile (bu olumludur) onu alan kiş inin hayatına bir ş eyler katar. Çü nkü pozitif (+) her zaman bir ş eyler katar.

Bu kesin bir artı.

Bundan daha da derinlere iniyor. Gü n boyunca olumlu dü ş ü nceler dü ş ü nü rseniz, kendi derin içsel yaş am deneyiminize katkıda bulunuyorsunuz demektir. Her olumlu dü ş ü ncenizle kendi ruhunuza ve enerjinize bir artı katıyorsunuz.

Olumsuz dü ş ü nceleriniz hayatta kalma deneyiminden uzaklaş ır. Enerjinizi alıyorlar.

Kendinize ş unu söyleyin: "Bu matematiğ i seviyorum. Sadeliğ ini seviyorum. Artık bu matematiğ i gü n boyunca yapabilirim. Ekibim veya yapılacaklar listem hakkında olumsuz dü ş ü nceler yaş adığ ımda, bir ara vermenin, yeniden toparlanmanın ve yenilenmenin zamanının geldiğ ini biliyorum. Mola vermenin, gözlerimi kapatmanın ve amacıma ve misyonuma odaklanmanın zamanı geldi. Yavaş lamanın ve nefes almanın zamanı geldi. Gü n içerisinde buna benzer çok sayıda kısa molalar veriyorum ve bu uygulama hayatımı daha iyiye doğ ru değ iş tiriyor. Bu beni her zamankinden daha güçlü ve daha enerjik kılıyor."

Kendi gü cü nü z ve enerjiniz baş kalarını motive eder.

Veya Carlos Castaneda'nın dediğ i gibi, "Ya kendimizi mutsuz ederiz, ya da kendimizi güçlü kılarız. İş miktarı aynı."

50. Kendinizi Değ erlendirin

Seğ im seviyesinde olmaya karar vermek, hayatınızın sorumluluğ unu almak ve hayatınızın kontrolü nü elinize almaktır."

—Arbie M. Dale, Psikolog/Yazar

Sahiplenmeyi ü stlenen liderler, kendilerini "kurumsal" yapının veya "ü st yönetimin" kurbanı olarak gösteren liderlere göre daha etkili bir ş ekilde motive ederler.

Bunun nedeni, onların seğ im dü zeyinde yaş ama yönü nde bilinçli bir karar vermiş olmalarıdır .

Gü n boyunca insanları onların "satın alma"dan bahsettiklerini duyuyor. Onlar her zaman "Beni de dahil edin. Ben de bu iş in içindeyim" dendiğ i duyuluyor.

Seğ im dü zeyinde yaş ayan liderlerin "Beni de dahil edin" demelerinin nedeni, onların elma cilalayan, "ş irket" adamlarını yağ malayan kiş iler olmaları değ ildir. Aslına bakılırsa ş irketlerinin kim olduğ u pek de umurlarında değ il! Ş irket için sonuna kadar oynayacaklar çü nkü bu hayatı daha ilginç hale getiriyor, iş i daha iyi bir deneyim haline getiriyor ve daha eğ lenceli. İ ster piknikte bir voleybol maç olsun ister ş irketin en son bü yü k projesi olsun, satın almak ve sıkı oynamak daha eğ lencelidir .

Diyelim ki ş irket herkese deney ekiplerine ayrılma emri veriyor. Mağ durun aklına sahip olan yönetici ş öyle diyebilir: "Bekleyeceğ im ve göreceğ im. Ş imdi bize fırlattıkları bu yeni ş eyler de ne? Yaş amak için çalış mak zorunda olmam yeterli değ il; Bu oyunların hepsini oynamak zorundayım. Bu woo-woo, dokunaklı takım meselesi nedir? Henü z buna inanmayacağ ım; Bekleyip göreceğ im. Beş yıl vereceğ im."

Bu sırada takım sahibi-lider ş öyle diyor: "Hey, bu ş eyi yargılamayacağ ım. Bu zihinsel enerji israfıdır. Ben katılıyorum. Neden? Satın alınmayı hak ettiğ i için mi? Hayır. Satın alınmayı hak edip etmemesi umurumda değ il. Bu fikri kabul ediyorum çü nkü bana daha fazla enerji veriyor, çalış mayı daha eğ lenceli hale getiriyor, iş te mutlu olmayı hak ediyorum ve deneyimlerime dayanarak bir ş eyleri kabullenmenin iş e yaradığ ını biliyorum.

Gerçek liderlik, katılım ruhuna ilham verir. Bu, şirketin satın alınmayı hak edip etmediğiyle hiçbir ilgisi olmayan bir ruh... hiçbir ilişki yok. Katılımın kaynağı, harika bir yaşam deneyimine sahip olmak için kişisel bir taahhüttür. İşi te buradan geliyor. Bu, şirketin "bunu hak edip etmediğinden" kaynaklanmıyor. Gerçek liderler şirketlerini olumsuz şekilde kişiselleştirmezler. Bu alışkanlık bir gerçek akıl hastalığıdır.

Akil sağlığı savunuyorsun. Başkaları da sizde o ruhu görüyorlar, onlar da bu şekilde yaşamaya motive oluyorlar. Olumlu örnek olarak. İşini yaradığını görebiliyorlar.

Sporda bazen bu ruhun değişimini görmek daha kolaydır. Bir sporcunun "İkinci lig takımında mı, yoksa birinci lig takımında mı oynadığını umurumda değil, oynadığımda tam performans sergilemek benim çıkarımdır" demesi açıkça makul görünmektedir.

Ancak şirketlerde bu, alınması nadir görülen bir pozisyon olacaktır. Kendi kendine Motivasyona sahip liderler nadirdir.

Gerçek liderler şirketin liderliğine ulaşmasını beklemezler. Liderliği üstleniyorlar. Şirketin onlara takip edecekleri iyi bir şey vermesini beklemiyorlar.

Hiçbir şirket harika bir kişiyi yakalayamaz. Harika Birey her zaman şirketin bütününden daha yaratıcı olacaktır.

Martin Luther King şöyle dedi: "Eğer bir adama sokak süpürücü süpürse, Michelangelo'nun resim yaptığı, Beethoven'ın müzik bestelediği veya Shakespeare'in yazdığı gibi sokakları süpürmelidir."

51. Çalışmalarınızı Motive Etmek İçin Önce Rahatlayın

Korkmuş bir kaptan, korkmuş bir mürettebat yaratır.

—Lister Sinclair, Oyun Yazarı/Yayıncı

Büyük müzik öğretmeni ve sanatçıları motive eden Rodney Mercado'nun başı için basit bir tarif vardı.

Şöyle dedi: "Harika müzik çalmak veya harika bir hayat yaşamak için sahip olmanız gereken yalnızca iki prensip vardır: konsantrasyon ve rahatlama. İlk şeye bu kadar. İkinci şeye bu."

Scott Richardson bu sözü ve söylediklerini hatırlıyor
Mercado, "Ne? Bunun müzikle hiçbir ilgisi yok!"

"Müzikle ilgili her şey var."

Ve onun rahatlamayı öğretme şekli şunu öğretmekti: "Maksimum rahatlamaya ihtiyacınız var. Mesela daha hızlı oynamak istiyorsanız Scott, daha çok rahatlamaman gerekiyor. Daha yüksek sesle çalmak istiyorsanız daha fazla rahatlamamanız gerekir. Daha fazla sesin çıkmasını istiyorsanız, daha fazla rahatlamamanız gerekir."

Hayatımın bu noktasına kadar sanki biri şöyle diyordu: "Pekala, eğilerek kovboy olmak istiyorsanız Harvard'a git." Hiçbir anlamı yoktu.
Bir gelişim gibi görünüyor.

Kulağa bir gelişim gibi gelmiyor mu? İnsanları motive ederseniz, hepsini heyecanlandırmak ve heyecanlandırmak istemez misiniz? Her zaman düşünüyordum ki şey buydu: Ateş yakın! Kurşunu pantolonundan çıkar!

Yani hayatımın bu noktasına kadar, daha hızlı oynamak istersem heyecanlanır ve gerilirdim. Ve daha çok çabalıydım. Hayatımın bir şeyden daha fazlasını elde etmeye çalıştığım her anında, denemekten dolayı daha da gerginleşiyordum.

Ama Mercado şöyle dedi: "Bir müzik pasajı çalacağım ve sadece bir dakikalığına dinlemelisin."

Yaptım. O sırada çalınan pasajı hatırlamıyorum ama neredeyse kemanın tellerini koparıyordum. Ustaca bir pasajdı ama sanki telleri birbirinden ayıracakmış gibi geliyordu, o kadar çok ses ve hareket üretti ki. Ve hayrete düşmüştüm.

"Şimdi Scott, ben bu sırada kolunu kolumun üstüne koymamı istiyorum.
bu pasajı çalın ve ben bunu yaparken neler olduğunu hissedin.

Kolumu onun ön kolunun üstüne koyduğumda ve o bu pasajı çaldığında (ve bu arada, hayatım boyunca dayanmaya çalışıyorum çünkü kolu 105 yaşındaydı)

uuyordu), ş aş kına dönmü ş tü m çü nkü kolu neredeyse tamamen gevş emiş ti. Kaslarda gerginlik yoktu!

Ve birdenbire anladım.

Bunu baş armak, keman çalmaya dair tü m konseptimi değ iş tirdi, ama aynı zamanda hayatta ne yaptığ ımla ilgili konseptimi de değ iş tirdi. Baş arı için rahatlamak yerine geriliyor ve çabalıyordum.

Aynı formü l atletizmdeki bir kısa mesafe koşucusu için de geçerlidir. Çoğ u sprinterin daha hızlı koş maya çalış tıklarında yaptığ ı ş ey, daha fazla çaba sarf etmektir. Farkında değ iller ama kaslarını geriyorlar ve aslında sü releri dü ş ü yor. Daha çok çabalamak onları yavaş latır! Sprinterler en hızlı zamanlarında dinlenmenin zirvesinde olduklarının farkında değ iller.

Bunu Brigham Young Üniversitesi atletizm takımında beden eğ itimi dersindeyken ilk elden gördü m. Oldukça sert biri olduğ umu dü ş ü ndü ğ ü mü dü ş ü ndü m, bu yü zden atletizm takımında olmayan bir adamla yarış tım. Adam beni zar zor yendi ama zorlanıyordu ve kontrolden çıkmış tı ve tökezleyerek bitiş çizgisine geldi.

Daha sonra BYU atletizm takımının en iyi sprinterlerinden biri olan baş ka bir adamla tanış tım ve onu yarış a davet ettim.

Biz havalandık ve o beni aşk farkla yendi. Çü nkü oradaydı, Bay Mercado'nun teorisi harekete geçmiş ti: tamamen rahatlamış , tamamen akıcı ve yanımdan uçup geçmiş ti.

Yani bu prensip, artık herhangi bir ş ey yaptığ ımda benimsediğ im bir ş eydir. Konuş urken bir jü rinin, ş irketimin ya da baş ka bir grubun önü ndeysem, her ne kadar mantıksız görü nse de iş in sırrının rahatlamak olduğ unu biliyorum.

Çü nkü çoğ u insan ne yapar? Gerilirler, gerilirler ve performansları dü ş er. Ancak Mercado'nun bana verdiğ i eğ itim sayesinde, ne zaman bir gerginlik hissetsem yavaş lıyor ve daha da rahatlıyorum.

Sözleri her zaman aklıma geliyor: "Eğ er titremeye baş larsan, sallanmanın tek yolu vardır. Gergin olmalısın. Rahatlarsan sarsılamazsın. Eğ er titremeye baş larsanız, bu gevş emediğ inizin bir iş aretidir."

Birçok ekip lideri, ekiplerinin veya ş irketlerinin önü nde ayağ a kalkar ve konuş ma konusunda o kadar gergindir ki, herkesi motive etme yeteneklerini kaybederler!

CEO'nun kürsüye çıkıp gergin bir şekilde bir senaryoyu okuyarak veya herkesi şaşkınlığa kaviren kısa ve gergin bir konuşma yaparak çalışanlarını motive etme fırsatını tamamen kaçırdığına sayısız toplantı ve inzivaya katıldık.

Bu yüzden bir bankanın başkan yardımcısı, CEO'dan sonra bize CEO'sundan bahsetti. Yıllık bir konferansta 200 üstadı yöneticiye hitap etmişti:

"Onu duydun mu? Onu gördün mü? Yani bu tüm yıl onun sözlerini duymak için bekliyoruz ve o o gergin, kısa, ezberlenmiş konuşmayı yapıyor! Sanki bizimle gerçekten konuşmaya zahmet edemiyormuş gibi!

"Belli ki konuşmasından dolayı gergindi."

"Benim amacım bu! Ona göre bu, yapması gereken bir şeydi. Belli ki bunu yapmak istemiyordu. Bu yüzden tüm odak noktası kendisine ve ne kadar az şey yapıp kaçabileceğine odaklandı.

"Ne istiyorsun? O bir topluluk önünde konuşmacı değil.

"Eh, eğer bu yüzden bir şirket yönetecekse ve bizden istediği hedeflere ulaşmamızı isteyecekse, topluluk önünde konuşmacı olmayı öğrense iyi olur! Çünkü bu onunla ilgili değil, bizimle ilgili. Daha iyisini hak ediyoruz. Birisinin bizimle konuşmasını hak ediyoruz, yani gerçekten bizimle konuşmayı. Kalpten. Yüksek sesle, güçlü, tutkuyla ve notasız."

"Peki onun konuşması hakkında gerçekten ne düşünüyorsunuz?"

"Kendini riske atmayı reddettiği için bu şirket yönetmeyi hak etmeyen zavallı küçükbir ego topu gibi göründü. Eğer hasta olduğunı söyleseydi daha motive olurduk."

İnsanlarla konuşmanız gereken bir durumdaysanız ve kendinizi gergin hissediyorsanız, sanki bu kalpten gelmiyormuş gibi, anında rahatlatma egzersizi yapın. Bacaklarınız titremeye başlarsa endişelenmeyin. Bu sadece geri bildirim zamanıdır ve vücudunuzdan gelen geri bildirim sizin gevşemediğiniz yönündedir. Eğer rahatsan sallanamazsın; fiziksel olarak imkansızdır. Bir kez rahatladığınızda çok daha iyi bir konuşmacı olursunuz. Bu yüzden sadece yapacağınız konuşmanın provasını yapmayın. Rahatlatma egzersizleri de yapın.

52. Çıkış Düğmesini Atmayın

Çoğu insan, kararlı oldukları için baş arılı olur.
Vasat yeteneğe sahip insanlar bazen ne zaman vazgeçeceklerini bilmedikleri için
olağanüstü başarılar elde ederler.

—George Allen, Futbol Antrenörü

Her Olimpiyat sporcusunun, her liderin ve her insanın az bilinen bir ortak beyin kısmı vardır: Bir Çıkış Anahtarı.

Bazı insanlar, ömür boyu süren bir alışkanlıktan dolayı, ilk hayal kırıklığı belirtisinde Sigarayı Bırakma Düğmesini atarlar. Antrenmanları zorlaştırdıktan sonra anahtarı atıp eve giderler. Telefon görüşmeleri ile geçirdikleri günün sinir bozucu olmaya başlar, bu yüzden düğmeyi atarlar ve bir iş arkadaşlarıyla kahve içmeye giderler ve iki saatlik sempatik olumsuzluk yaşarlar.

Herkesin bir Çıkış Anahtarı vardır. Herkes bunu bilmiyor.

Tanışın. Anahtarı çevirdiğinizi fark edin. Bırakamazsınız ve anahtarı atana kadar da bırakmayacaksınız. İnsan da herhangi bir hayvan gibi, bir hedefe ulaşana kadar direnmek üzere yaratılmıştır. Çocukların istediklerini elde etmelerini izleyin; doğ al, yerleşik kararlılığı göreceksiniz.

Ancak yolun bir yerinde bu küçükleme işi iğneleri değiştiriyoruz. Çok geçmeden anahtarı çevirmeye başlıyoruz. Bazılarımız şiddetli bir hayal kırıklığından sonra onu ters çevirerek başlar, sonra orta dereceli bir hayal kırıklığından sonra onu çevirmeye başlar ve sonunda herhangi bir rahatsızlıkla karşı karşıya kalana kadar. Biz vazgeçtik.

Eğer düğmeye çok erken basma alışkanlığınız olmasaydı, belirlediğiniz neredeyse her hedefe ulaşırdınız. Takımından asla vazgeçmeyeceksin. Her ayın satış hedefini tutturursunuz. Hatta kaybetmek istediğiniz tüm kiloları bile vereceksin. Düğmeyi atmıdığınız için istediğiniz her şeyi başlıyorsunuz.

Çıkış Anahtarı, odaklanabileceğiniz, öğrenebileceğiniz ve aleyhinize olmak yerine kendi yararınıza çalışabileceğiniz bir şeydir. İster erken ister geç çevir

yalnızca alış kanlıktır. Anahtar çevirme alış kanlığı ı, irade, cesaret, dü rtü veya arzu eksikliği i olarak yanlış yorumlanır, ancak bu sağmalıktır. Bu bir alış kanlık. Ve her alış kanlık gibi bunun yerine baş ka bir alış kanlık gelebilir.

Hiçbir sü reşte bırakma dü ğ mesini erken atmamayı alış kanlık haline getirin . Lider olarak kendinizden ya da yapımcı olarak ekibinizden vazgeçmeyin. Ne kadar az pes ederseniz, o kadar motive edici olursunuz.

53. Coş kuyla Liderlik Edin

Bü yü k hiçbir ş ey coş ku olmadan yaratılmadı.

—Ralph Waldo Emerson

Bü tü n dü nya bir sahne.

Sen o sahnede harika bir aktörsü n.

Bu nedenle, bir sahnede görü nme sırası size geldiğ inde coş kulu olun! Özellikle ekibinizi harekete geçirecek bir konu varsa. Onları ikna edecek bir ş eyiniz varsa, sadece gelebileceğ iniz bir yer olarak, söyleyecekleriniz konusunda gerçekten hevesli olmayı deneyin.

Çalış anınız karşı ılığ ında konuş tuğ unda coş kulu olun. Parıltı. İş ıltı. Liderliğ i ve gözü mleri yayın. Kendini pompala. Daha da yü ksek bir seviyeye taş ıyın.

Ekibi dahil etmeye hazır olduğ unuzda, kaybolmayın... hevesli davrandığ ınızı unutmayın. Sen bir oyuncusun ve iyi bir oyuncusun. Gü ð ü bitirin. Coş ku bulaş ıcıdır. İ nsanlar onun etrafında olmayı seviyor. Onları gü lü msetiyor, baş larını sallıyor... Hatta sizi dinamoya zevkle gü ldü rebiliyor.

Çoğ u yönetici bunu yapmama hatasına dü ş er. Çekingen, soğ ukkanlı ve "profesyonel" davranırlar. Profesyonel oldukları için "profesyonel" davranmazlar ; bunu korktukları için yapıyorlar (nasıl karşı ılaş acakları konusunda) ve soğ ukkanlı davranırlarsa gü vende olacaklarını dü ş ü nü yorlar.

Jeremy ile ekibine yaptırdığı imzalar hakkında konuşma hakkında konuştu.

"Bu yeni komisyon sistemi konusunda pek de hevesli görünmüyorsun Jeremy."

"Gerçekten mi? Bunu fark etmemiştim."

"Mesele de bu."

"Ne demek istiyorsun?" dedi Jeremy.

"Takımının önünde çok fazla eksikliklerin farkına varmıyorsun çünkü bunun bilincinde olmamayı seçiyorsun."

"Bu nasıl bir seçim?"

"Daha az hevesli olmayı seçiyorsun."

"Ah, sanmıyorum. Herhangi bir seçim yapıyor muyum gibi gelmiyor." dedi Jeremy.

"İspanyolca konuşuyorsun, değil mi Jeremy?"

"Evet ediyorum. Ben iki dilliyim. Belirli müzakerelere yardımcı oluyor."

"Takımınızla konuşmanızı İngilizce yaptığınızın farkında mıydınız? Bunun farkında mıydın?"

"Evet elbette."

"Bunu sen mi seçtin?"

"Tabii ki seçtim! Ekibin tamamı İngilizce konuşuyor. Sen nesen buraya mı geliyorsun?" Jeremy sordu.

"İngilizce konuşma seçiminiz, hevesli olmama seçiminiz kadar açık ve kesin bir seçimdi. İngilizce ve İspanyolca arasında seçim yapma konusunda yaptığınız gibi, çok fazla (ya da çok fazla yok) konusunda da eşit derecede net bir seçeneğiniz var. Çalışanlarınıza karşı isteksiz olmayı tercih etmemenizi tavsiye ediyoruz."

Jeremy hiçbir şey söylemedi.

"Çünkü havayı satmaz. Soğukkanlı bir profesyonellik pek fazla etki yaratmaz. Teşvik ettiğiniz fikirle birlikte hemen unutuluyor."

Coşku, Yunanca "iğnizdeki Tanrı", en canlı ve ruhani siz anlamına gelen en theos kelimesinden gelir. Sen çarpı 10. Küçük bir çocukken ellerin olmadan bisiklete bindiğin zamanki gibi.

Coşku bulaşıcıdır. Fikriniz konusunda heyecanlanırsanız, herkes heyecanlanacaktır. Bu şekilde çalışır. Emerson'un şu gözlemini her zaman hatırlayın: "Büyük hiçbir şey coşku olmadan yaratılmamıştır."

Coşkuyla da liderlik edebilirsiniz, coşku olmadan da liderlik edebilirsiniz. Bunlar sizin seçimleriniz. Tek bir seçim motivasyonu büyüksek bir ekibe yol açar; diğerleri uzun vadeli sorunlara yol açar.

"Ama öyle olmadığında nasıl coşku kulu olabilirim?" Jeremy sonunda söyledi.

Yöneticilerimiz bu soruyu sürekli soruyor. Cevap kolaydır. Coşku kulu olmanın yolu coşku kulu davranmaktır. Oyunculukunuzda kalbinizi ve ruhunuzu ortaya koyarsanız, dünyada farkı anlayabilecek kimse yok. Oyunculukunuza başladıktan yaklaşık bir buçuk dakika sonra en komik şey gerçekleşmeye başlıyor: Coşku gerçeğe dönüşüyor. Bunu hissediyorsun. Ekibiniz de öyle.

54. Çalışanlarınızı Konsantre Olmaya Teşvik Edin

Başarının ilk kanunu konsantrasyon, tüm enerjileri bir noktaya yöneltmek ve ne sağa ne de sola bakmadan doğrudan o noktaya gitmektir.

—William Mathews, Gazeteci

Profesör Mercado'nun inandığı diğer prensip ise konsantrasyon ya da odaklanmaydı. Ve bunu öğrencilerine ulaştırarak için tuhaf bir sistemi vardı.

Scott şöyle hatırlıyor: Profesör Mercado, çoğu öğrencinin yaptığı gibi bize müzik resitalleri dinletiyordu. Ama bu resitalerde parçalarımızı iki kere çalmamızı isterdi. İlk defa onları herhangi bir standart resitalde olduğu gibi çaldık. Kemanla "Mary'nin Küçük Bir Kuzusu Vardı" şarkısını çaldık ve seyirciler kibarca alkışlardı. Ve sonra, performans bittikten ve herkese geleneksel şekilde oynama şansı verildikten sonra Mercado şöyle dedi: "Tamam, şimdi tekrar çalacağız. Herkes kendi eserini yeniden seslendirme şansına sahip olacak."

Ancak bu sefer sanatçılar performans sergilerken Mercado seyircilere kağıt parçaları dağıtıyordu. Fişlerin üzerinde "Sanatçının yanına gidin ve kulağınızı gıcıklayın" gibi talimatlar yazılıydı.

"'Yankee Doodle Dandy' şarkısını söyleyin." Hatta Mercado, icracının eşlikçisine "Hızlan" bile dedi. "Yavaşla." "Durmak."

Daha sonra biz oynarken Mercado fiziksel olarak yanımıza gelirdi ve bundan daha radikal şeyler yapardı! Yayımızı elinden alırdı. Tellerden ses çıkmasını diye tellerimizin akortunu açardı. Daha sonra enstrümanı tekrar akort etmeye başlayacaktı.

Temel olarak, bu ikinci performanslar sırasında kıyamet kopacaktı.

Ve bittiğinde her birimize şunu sorardı: "Hangi performans daha iyiydi? İlk, normal olanı mı, yoksa kıyametin koptuğu ikinci olanı mı?"

Normalde insanlara cevabın ne olduğunu düşünüyordum ve bazı insanlar ilk yolu söylüyor. Ancak her zaman ikinci performans daha iyiydi. En çok dikkatimizin dağıldığı yer! Ve hepimiz bunu itiraf ettik. Sonra bize "Neden?" sorusunu sorardı.

Ve bunu yaşamış olanlar için cevap oldukça ağırdı ve bunun nedeni, dahili olarak müziğimize tamamen konsantre olmaya ve odaklanmaya "zorlanmış" olmamızdı. Diğer her türlü çevresel etkiyi veya etkiyi dışlamak ve yok etmek zorunda kaldık. Etrafımızda olup bitenlere biraz dikkat etseydik, umutsuzca kaybolurduk.

Ve böylece, ürettirmeye çalıştığımız şey (müzik) tamamen içsel olarak odaklanarak ve diğer her şeyi hariç tutarak,

Eşlik olarak olağ anüstü zorluklara rağmen olağ anüstü bir performans sergiledik.
Bu kadar zor bir şeyi hayal edemezsiniz.

Ders çok büyük bir yük. Ve bu derse şu şekilde kullanıyorum: Bir dahaki sefere etrafımda dönen kaostan dolayı üzüldüğümde bunu kendime odaklanmak için kullanıyorum.
Daha.

Çalışmalarınızın örneğinizden gerçekten ilham almasını istiyorsanız, onlara daha az değer, daha fazla odaklanmalarını sağlamak için dikkat dağıtıcı unsurları nasıl kullanacaklarını gösterin. Onlara bunun nasıl yapıldığını gösterin.

55. İşsel İstikrarı İlham Verin

Lider olmak kendin olmakla eş anlamlıdır.
İşte bu kadar basit, bir o kadar da zor.

—Warren Bennis

İnsanlar istikrar için çok çabalyorlar. Koşuk yaptığımız ve bir düzye birlikte çalıştığımız tüm liderler gizlice işlerinde, kariyerlerinde ve özellikle şirketlerinde daha fazla istikrar bulmaya çalışıyorlar.

Ancak istikrarın anahtarı, onu kendi dışınızda aramamaktır. Bunu şirketinizden veya sektörünüzden bulmaya çalışmanın faydası yok. Sadece içeriye bakmak işe yarar. Kendinizi görebilmeniz için aynayı ters çevirmeniz gerekir. Bunu kendi çalışmanızın içinde bulmalısınız. Ve bazen bu işsel koşunun sıfırdan, doğrudan doğruya inşaa edilmesi gerekir.

Psikolog Nathaniel Branden bunu şu şekilde ifade ediyor: "Gençken size aslında 'Dinle evlat, işte haberler: hayat seninle ilgili değildi' denilmişti. Hayat senin ne istediğinden ibaret değildi. Ne istediğin önemli değildi. Hayat, başkalarının senden beklediği şeyleri yapmakla ilgilidir." Bu fikri kabul ettiyseniz daha sonra yangınına ne olduğunun merak ettiniz. Yaşama hevesiniz nereye gitti?"

Kendinize ş u soruları sorun: Gü nü n sonunda kendimi iyi hissediyor muyum? Bugü n liderliğ imle gurur duyuyor muyum? Gü zel bir gü n geçirdiğ imiz ve gerçekten de bu iş i baş ardiğ imızı hissettiğ imiz zaman hissettiğ im o harika kü ğ k duyguyu hissediyor muyum? Eğ er öyleyse, bu görü ş motive etmek istediğ im insanlar için hayati önem taş ıyor (ve görü nü r).

Bir lider olarak bilinđi olarak kendinize bu seviyede bir gü ven inş a edebilirsiniz, kariyerinize istikrar kazandırabilirsiniz. Gerçek istikrarın geldiğ i yer burasıdır, özellikle de hızla geliş en dış değ iş imler çağ ında.

Pazar değ iş iyor, her sektör değ iş iyor, tü m dü nya değ iş iyor. Her sabah gazeteyi açtığ imızda ya da haberleri açtığ imızda radikal bir ş eyler farklı oluyor. Önemli bir ş ey asla eskisi gibi olmayacak.

Bu hızlı değ iş im dengesiz insanlar için korkutucudur. Kararsız insanlar keş ke her ş ey aynı kalsaydı.

Ş irket yeni bir tazminat planı, mü ş teriler için yeni fiyatlandırma, yeni iş e alım yolları veya gelecekteki istikrar gibi görü nebilecek herhangi bir ş eyle gelse bile yine de uyuyamıyorum. Değ iş im olur.

İ nsanları iş sel istikrarı ve özgü veni olan bir liderin huzurunda olmaktan daha fazla motive eden bir ş ey var mı?

Tıpkı sporcuların gü çoluş turması gibi, biz de özsaygımızı kü ğ k artış larla geliş tiririz. Bunu bir gecede yapmıyorlar. Bunu her gü n yapıyorlar, çubuğ a biraz daha ağ ırlık ekliyorlar, koş uya biraz daha mesafe katıyorlar. Çok geçmeden muhteş em, gü ğ ve harika sporculara dönü ş ü rler.

Aynı ş ey liderlik için de geçerlidir; aynı ş ekilde olur. Her gü n biraz daha iyi, iletişimde biraz daha iyi, yetki vermede biraz daha iyi, hizmetkar liderlikte biraz daha iyi, insanları dinlemede biraz daha iyi. Yü zde 2, belki yü zde 4 almak daha iyi. Bundan fazlası değ il.

Ama bilinđidir ve etrafta olmak ilham vericidir.

56. Haklı Olmaktan Vazgeçin

İnsanları takip etmeliyim.

Ben onların lideri değil miyim?

—Benjamin Disraeli

Yıllar boyunca birlikte çalıştığımız pek çok insanın başına gelen şeylerden biri de yönetim pozisyonuna terfi ettiklerinde, onların ne yaptıklarını bildiklerini herkesin görmesinin çok önemli olduğunu düşünmeleridir.

Yani bunu haklı olma dürtüsü ne dönüş türü yorlar. İnsanların kendilerine ancak bazı konularda haklı oldukları takdirde hayran kalacaklarını düşünür yorlar ve bunu yaparak, insanlara karşı insan olmayı gerçekten zorlaştırıyorlar.

Hatalı olduklarını kabul etmeyi kendileri için zorlaştırıyor ve diğer insanlara "Biliyor musun? Bu konuda haklısın."

Gerçekten güçlü, motive edici, takdir edilen ve saygı duyulan bir lider, hiçbir konuda haklı olmak zorunda olmayan kişidir. Durmadan.

Birine şey söylemek çok daha güçlüdür: "Biliyorsun, şimdi seni dinlediğimde fark ettim ki bu konuda haklısın. Ve bunu gerçekleştirmek için bazı adımlar atacağım." Bu, sonunda başkalarını motive edecek bir kişidir.

Çünkü haklı olmanın uzun vadede hiçbir önemi olmayacak. Uzun vadede önemli olan bir şeyi başarmaktır. Her gün her konuda yanılabilirim ve yine de harika bir lider olabilirim. Neden? Çünkü insanlarımla içindeki en iyiyi ortaya çıkardım. Onlara kendi kararlarını vermeyi öğrettim. Onların güçlü yönlerini, sadakatlerini, yürekli performanslarını ortaya çıkardım ve tüm rakamlar benim yönüme geldi.

57. Kendinizi Uyandırın

Pek çok insan fırsat yerine gü venliğ i dü ş ü nü yor.
Görü nü ş e göre ölü mden çok hayattan korkuyorlar.

—James F. Bymes, Dış iş leri Bakanı

Değ iş im beni korkuttuğ u kadar halkımı da korkutacaktır.

Yani bir lider olarak işel gü cü mü bilinçli olarak geliş tirmenin bir baş ka yolu da hayatın, dü ş ü nyanın ve iş dü nyasının nasıl olduğ una dair farkındalığ ımı arttırmaktır. Bunun farkına vardıkça daha iyi bir lider oluyorum.

Baş ımı kuma sokup ş öyle demek istemiyorum: "Ama biz 20 yıldır bu ş ekilde yapıyorum."

Her zaman ş unu söylediğ imin duyulmasını istemiyorum: "Bunun hakkında dü ş ü nmek istemiyorum, hiçbir ş eyin değ iş tiğ inin farkında olmak istemiyorum. Sadece her ş eyin eskisi gibi olmasını istiyorum, insanların da eskisi gibi olmasını istiyorum."

Ancak bugü n insanların, özellikle de gençlerin neye benzediğ ine ve hayatı nasıl algıladıklarına dair gerçek bir anlayış a sahip olmak istemezsem, liderlik becerilerim yıllar geçtikçe azalacak ve çok geçmeden neredeyse önemsiz hale geleceğ im.

Nathaniel Branden'in İ ş yerinde Benlik Saygısı kitabında yazdığ ı gibi, "Artık hızlı değ iş im, hızlanan bilimsel ve teknolojik atılımlar ve benzeri görü lmemiş dü zeyde rekabet gü cü ile karakterize edilen kü resel bir ekonomide yaş ıyoruz. Bu geliş meler, önceki nesillerin gerektirdiğ inden daha yü ksek dü zeyde eğ itim ve öğ retime yönelik talep yaratmaktadır.

Bunu iş kü ltü rü ne aş ina olan herkes bilir. Anlaş ılmayan ş ey ise bu geliş melerin aynı zamanda psikolojik kaynaklarımız ü zerinde de yeni talepler yarattığ ıdır. Özellikle, bu geliş meler inovasyon, bir numara, öz yönetim, iki numara, kiş isel sorumluluk, ü ç numara ve kendini yönetme konusunda daha fazla kapasite gerektiriyor."

Eskiden liderler baş ka liderler tarafından yönetilirdi, yöneticiler baş ka yöneticiler tarafından yönetilirdi ve bu konuda çok fazla hareket alanı yoktu.

arasında. Bize ne yapacağımızı söylediler, sonra diğer insanlara ne yapacağımızı söyledik ve bu temelde hiyerarşik, askeri tipte bir sistemdi.

Ancak artık işler o kadar karmaşık ki ve sürekli olarak değişiyor; bu, normal oyunlar yüzünden değil, her seferinde hücum hattında sesli oyunlar oynamaya benziyor. Şu anda hayat böyle.

Hayat derinden değişti. Ve zaman geçtikçe daha da hızlı değişmeye devam edecek. Bu, kendisini bu konuda giderek daha uyanık olmaya adanmış bir lider için iyi bir haber.

58. Her Zaman Onlara Göster

Duyuyorum ve unutuyorum. Görüyorum ve hatırlıyorum. Yapıyorum ve anlıyorum.

—Konfüçyüs

Pek çok harika sporcu antrenörlüğünü de terfi ediyor ancak bu olmuyor oldukça iş. Bazen bu konuda pek de iyi olmadıkları ortaya çıkıyor.

Ve bir nedeni var. Gizemli değil. Onları harika oyuncular yapan şeyin ne olduğunun tam olarak bilincinde değiller. Oyuncu olarak yaptıklarının çoğu sezgisel ve bilinçaltıydı.

Bu, o şeyin hissiydi. Ve bunu başkalarına öğretmekte ve anlatmakta çok zorlanıyorlar çünkü ne olduğunun bile bilmiyorlardı.

Tüm zamanların en iyi vuruş koçu Charlie Lau'ydu. George Brett adında bir beyzbol oyuncusuna nasıl vurulacağını öğretti. Ve bildiğiniz gibi George Brett tüm zamanların en iyi smaçörlerinden biriydi. George Brett muhteşem bir smaçördü ve her zaman 0,300'lere ulaşıyordu. Ama Charlie Lau'nun (koğunun, eğitmeninin ve öğretmenin) ömür boyu vuruş ortalaması 0,255'ti! Charlie Lau en iyi ihtimalle vasat bir vurucuydu.

Ama Lau sadece birincilikte kalabilmek, iş ini sü rdü rebilmek için çok mü cadele etmek zorunda kaldığı ndan, içten dış a vurmayı öğ rendi. Bunun nasıl yapıldığı ı konusunda son derece bilgili hale geldi. Bu nedenle, bunu öğ retmede harikaydı.

Dolayısıyla, çalış anlarınızın sizin istediğ inizi dü zeyde yapmadığı ı bir ş eyi anladığı ınızda, onlara ne yapmaları gerektiğ ini gösterin . Sopyayı elinize alın ve onlara nasıl vurulacağı ını gösterin.

Christina ekibiyle yaş adığı ı bir sorun hakkında fikrimizi istedi.

Christina, "Çalış anlarımlarım mü ş terilerle arası pek iyi değ il" dedi. "Onlara inanıyorum bir sü rü iş i masada bırak."

"İ nsanlarınızın nasıl farklı olmasını istediğ inizi bize anlatın."

Christina, "Eh, ben de ş öyle dü ş ü nü yorum" dedi. "Eminim ki çalış anlarımlarım mü ş terilerle biraz daha farklı konuş sa, onlara daha fazla soru sorsa, hayatlarıyla daha fazla ilgilense, onlara yardım edebilecekleri birkaç baş ka alan daha bulurlardı. Mü ş teriye yardımcı olabilecek bir ü rü n veya hizmete sahip olabileceğ imiz alanları bulurlardı. Bunun yerine, çalış anlarımlarım insanlara sadece bir ş eyler satıyor, onlar sadece sipariş alıyorlar ve satış larımız, mü ş teriyle daha fazla ilgilenseler olabileceğ i kadar yü ksek değ il."

"Bu konuda ne yaptın?"

"Önce bu fikrimi bir e-postayla gönderdim ve bu da dikkate alınmadı çok iyi," dedi Christina.

"Elbette olmaz."

"Doğ ru" dedi. "Sonra onlardan bazılarını aradım ve 'senin bunu yapmanı istiyorum' dedim. Çalış anlarınızın bundan daha fazlasını yapmasını sağ layın!"

"İ yi gitti mi?"

"HAYIR."

"Baş ka ne yaptın?"

Christina, "İ K'yı aradım" dedi. "İ K'ya gerçekten eğ itime ihtiyacımız olduğ unu söyledim. Bu. İ liş kiler. Yü kseliş ."

"Eğ itim nasıl geçti?"

Christina, "Hala bekliyorum" dedi. "Hala talebime yanıt bekliyorum."

"Christina, bunu kendin yap! Baş kalarını bilinçli olarak bü yü k performans motive eden gerçek bir lider, gerçekten gü çü bir lider, onlara bunun nasıl yapılacağı nı gösterecektir. Gerçek bir lider, çalış anlarının ne yapmasını istediğ ini anlayacak ve sonra içeri girip bunu gösterecektir."

Daha sonra Christina ekibiyle konuş urken oturduk.

Onlara, "Bugü n sizinle çalış mama izin verin" dedi. "Gelen mü ş terilerle konuş mak istiyorum. Sizden tek yapmanız gereken bana yardımcı olmanız, orada olmanız, yardımcı olmanız, aklınıza takılan sorular sormanız. Ama hadi sen ve ben - sen ve ben - gelen bazı mü ş terilerle konuş alım."

Christina insanlara nasıl yapmalarını dilediğ ini göstermeyi öğ rendi .
Bunu iletişim kurmanın en iyi yolunun bunu kendi baş ına yapmak olduğ unu fark etti.
Bu onun yeni kaldıraç noktasıydı ve çalış anları bu ş ekilde heyecanlanıp hızla anladılar.

Eğ er çalış anlarınıza "Bundan daha fazlasını yapmanızı istiyorum, bu konuda daha iyi olmanız gerekiyor" dersiniz, bu sağ ır kulaklara dü ş er ve bazen daha da kötü sü olur.
Bazen insanların bunu nasıl yapmadıklarını savunmalarına neden oluyor . İ nsanların size "Bunu yapacak zamanım yok" demesine neden olur.

Gerçekten motive etmek için daha az konuş un ve daha fazlasını gösterin.

59. Kamera Gibi Odaklanın

Tanıdığ ım baş arılı insanların çoğ u
Konuş maktan çok dinlemeyi yaparlar.

—Bernard Baruch

Burada bulduğ umuz bir tü r liderliğ i tanıtmak istiyoruz.
birlikte çalış tığ ımız her 10 liderden yalnızca biri.

Biz buna odaklanmış liderlik diyoruz . Bu, liderin tamamen odaklanabilme yeteneğidir. Odaklanmak derken kastettiğ imiz, sanki bir şeyi zorluyormuş sunuz gibi sert, yoğun bir konsantrasyon değil. Gerçekten tam tersi. Bu çok daha rahat bir odaklanma duygusudur.

Yani sizden yapmanızı istediğ imiz şey, bir kameranın odaklandığını hayal etmenizdir: kameranın içinden bakıyorsunuz ve bulanık görüşünüzü yor ve odak kadranını veya düğmesini çevirdiğ inizde, onu sıkıştırmaya, vurmaya veya çarpmaya gerek yok BT. Tek yapmanız gereken onu öyle ya da böyle yavaşça hareket ettirmektir ve birdenbire tüm resim odağına çıkar. Aynı şey bir lider olarak bakış açınızda da olabilir .

Birisi ofisinize girecek, oturacak ve ona bir kamera gibi odaklanmaya başladığını fark edecek, çünkü içinizde çok yavaş hareket eden bir içkader var, ta ki karşınızdaki kişiyi nazik, rahat, mutlak bir sakinliğe gelene kadar. odak.

Ve şimdi, derin bir nefes alıp (devam edin) derin bir nefes alıp öyle diyebilirsiniz: "Bana aklından ne geçtiğini söyle. Nasılsın? Bu konuyu burada konuşalım."

Çalışmanız bu nazik, rahat odaklanma duygusunu anlayacak ve bundan onur duyacaktır. Senin hakkında şeyi düğümlecekler: Sanki şeyi uyanıkta dünyada sadece ikimiz varız. Sanki ıssız bir adadayız ve dünya kadar vaktimiz varmış gibi geliyor.

Şöyle düğümlecekler: Ve ben sizi dinliyorum ve sen ve ben bu konunun temeline ineceğ iz. Ama aceleyle değil, mecbur olduğ umuz için değil. Ancak konuşmanın bizi açık bir şekilde ekilde götürüleceğini yer burasıdır. Sizi onurlandıracak, sizi kabul edecek, sizi duyacak şekilde ve biz sadece konuşuyoruz. Bazı fikir alışverişinde bulunacağız, size bazı sorular soracağız ve ikimizin bu konu hakkında ne düşündüğünü öğreneceğ iz. Sana ne yapacağ ını söylemeyeceğ im. Ve ben seninle konuşurken parça parça açıklayacağ ım gizli bir gündemi olan biri değilim. Tamamen açıkım. Ben bir kamera gibiyim.

Ve sen böyle bir lidersin.

Diğer tümdeki lideri zaten biliyorsunuz, o kadar da iyi olmayan olanı: Toplantılara elektronik organizatörü tarafından ıyarak gelen ve toplantıda otururken e-postalara cevap veren, her seferinde titreyen cep telefonunu eline alan lider. Kim olduğ unu görmek için iki veya üç dakika ve aynı zamanda toplantıda olmaya çalışmak.

Birden fazla görevi yerine getirdiğini düşünüyorsun ama gerçekte odaklanmış değilsin. Ve O liderle karşılaşan herkes bu değeri işinden dolayı kendini küçülmüş hissediyor.

Richie'yle bu şekilde davranan bir lideri hakkında konuşmaktasın.

"Onun hakkında her zaman bana ayıracak zamanı olmayan biri olduğunu hissediyorum" Richie dedi. "Bu gerçekten şu anda benimle konuşmamayı tercih eden biri."

Bu "lider", o hafta bir şekilde iletişim kurduğunu yüz kızarcılığına hepsinin bir düzende olduğunu biliyor - bazıları e-postayla, bazıları Palm Pilot aracılığıyla, bazıları faksla, bazıları telefonla, bazıları şahsen, bazıları da internet üzerinden. Koridorda - 100 kişinin tamamı bu davranış nedeniyle utandırıldı.

Derinlerde, işlevsiz yönetici bunu biliyor. Ve bu yüzden huzursuzluk duyuyor. İşlerinin yolunda gitmediğini hissinin düzeltilmesi gerekiyor. Ama yavaşlamak yerine hızlanıyor!

Bir keresinde bu şekilde davranan bir yöneticiye şunu giymesi gerektiğini söylemiştik: boynunda bir işaret var.

"Boynumdaki işaretle neyi kastediyorsun?"

"Tıpkı tedavi merkezlerinde kişisel bir sorunu çözmeye çalışan insanların yaptığı gibi bir tabela takmalısınız ve tabelada 'SENİN İÇİN ZAMANIM YOK' yazmalıdır."

Hiçbir şey söylemedi.

"Ayrıca e-postanızın insanlara "SENİN İÇİN ZAMANIM YOK" diyen otomatik bir yanıt göndermesini de isteyebilirsiniz."

"Bunu neden yapayım? Bunu asla yapamam" dedi.

"Bunu şimdi yapıyorsun. O mesajı şimdi gönderiyorsun. Bu taraftan, bu konuda daha akıllı davranırsın."

İnsanları bir kamera gibi ağıllıkları ve insanlara odaklanmaları konusunda eğittiğimizde, aslında uzun vadede onlara zaman kazandırıyor. Çünkü motive olmuş, güven veren bir ekibi yönetmek, morali bozuk, özgüven bir ekiple çalışmaktan çok daha az zaman alır.

60. Yönetimin Kolay Olduğu unu Düşünü

Yapmanız gereken şeyin her zaman kolay olduğu unu düşünün ve öyle olacaktır.

—Emile Coue, Psikolog

Düşünce, düşünceден daha fazlasıdır; gerçekliği inisi yaratır.

İnsanları ve sonuçları yönetmede düşüncenin rolü göz ardı edilemez. Çalışmanızın ne kadar zor olduğu konusunda ne düşününüz, işinizle ilgili sözde yorumlanmış "gerçeklikten" daha önemlidir.

İnsanları motive etmenin zor olduğu unu düşününüz yorsanız, zordur. Hiçbir fark yok. Shakespeare'in dediği gibi: "İyi ya da kötü bir şey yoktur, ama düşünce onu öyle kılar."

Telefona ulaşmanın zor ve rahatsız edici olduğu unu düşününüz yorsanız, öyledir. Telefonu açtığı ınızda mutlu ve rahat olduğu unuzu düşününüz yorsanız, o zaman öyle.

Liderlik dünyasında düşününce sahip olduğu gücü görmek önemlidir. Sizi aşığıya geçen düşünceler düşününüz yorsanız, pek de iyi bir "insan" güneye geçmeyeceksiniz. Liderlik yüsek düzeyde insanlık gerektirir. Böylelikle liderler olabilmek için insanlığı ımızı paylaşmalı ve halkımızın insanlığı ını tümüyle kabul etmeliyiz.

Başkalarını motive etmede başarılı olan bir lider olabilirsiniz. Düşünce anahtardır.

Napolyon Hill Think and Grow Rich'i (Ballantine Books, Reissue Ed., 1990) yazdığı ında, başarılı olmak için kendinizi mümkün olan en iyi konumda düşünmeye başlamanızı vurgulamak istiyordu. Birçok kişi onun talimatlarını takip etti ve yaptı. Birçoğu bizim kadar akıllı değildi. Biz de yapabiliriz. Kolay mı? Aslında olabilir. Çünkü bu yüzyılın filozof Coue'nun dediği gibi, "Yapmanız gereken şeyin her zaman kolay olduğu unu düşününüz, öyle olacaktır."

Kesin olan bir şey var: Hiçbir zaman düşündüğünüzden daha zor değildir.

61. Güvencenin Gücünü Geliştirin

Organizasyonlarda gerçek güçve enerji ilişkiler yoluyla üretilir. İlişkilerin kalıpları ve bunları oluşturma kapasiteleri görevlerden, işlevlerden, rollerden ve konumlardan daha önemlidir.

—Margaret Wheatly, Yönetim Danışmanı

Bir liderin bir insanın hayatına yapabileceği en değerli katkılardan biri sağlamaktır güvencedir.

Bunu hiçbir yönetim seminerinde duymayacaksınız ve bu çok yazık, çünkü sağlıklı bir dozda alkolden daha motive edici bir şey yoktur.
güvence.

Kaçtane liderlik kitabı buna odaklanıyor? Hiçbiri. Olarak ne kadar önemli bir yönetim aracı mı? En önemli araçtır.

Günün içinde kaç kez kendinize şu soruyu soruyorsunuz: "Bu konuşmada ne kadar güvenc vericiydim?" Bir konuşmadan önce kaç kez kendinize şu soruyu sorarsınız: "Şimdi, bu kişiye nasıl gerçekten güvenc verebilirim ki, her şeyin yoluna gireceğinden ve bu işi yapabilecek becerilere sahip olduklarından emin olarak oradan ayrılırlar?"

Güvenceyi kişisel sisteminize ve yönetsel yaklaşımınıza entegre ederseniz ekibinizde işler değışecektir. Halkınızın ruh hali daha iyiye doğru değışecektir.

İnsanlar güvence almak için liderlerine bakarlar. Dönem. Gerçek şu ki çoğu zaman bu güvenceyi alamıyorlar. Tam tersini elde ediyorlar. Takımın yarıştığı ve silahın arkasında olduğu izlenimini ediniyorlar. Yöneticilerinin tavrı ve dili haykırıyor: "Gitmeliyiz, gitmeliyiz, gitmeliyiz."

Geç kaldım, seninle olan toplantıma geç kaldığım için özür dilerim." "Telefondayım ve acele, acele, sekiz topun arkasındayız ve burada gılgınlık var."

Bu mesajdaki sorun, güvende olmamanızdır. Ne zaman Kaos eylemi yapıyorsunuz ve kriz zihniyetini aktarıyorsunuz, bu güven verici değildir.

Bütün bunlara karşı koyan ve onları sonsuza kadar iyileştiren kavram ise güvence kavramı. Bu konsepti listenizin en üstüne koyun.

62. Anlaşmazlığın Aşılması Amalı Olarak Kaldırılması

İyi bir fikre sahip olmanın en iyi yolu, birçok fikre sahip olmaktır.

—Linus Pauling, Nobel Ödüllü Bilim Adamı

Bir toplantı sırasında veya baş başa konuşurken başka birini dinlediğinizde Birincisi, yapabileceğiniz en iyi şeylerden biri aynı fikirde olmayı bırakmaktır.

Başka bir deyişle, birisinin söyleyeceklerinin değerini dinleyin; Onlarla aynı fikirde olup olmadığınızı dinlemeyin, çünkü çalışmalarınızdan biriyle her fikir ayrılığı yaşıyorsunuz, onların dengesini bozar ve onları eskisinden daha kötü bir ruh haline sokarsınız.

Eğer sürekli seninle aynı fikirde değilsem ne yapacaksın? Kendinizi savunmaya başlayacaksınız. Değil mi? Bütün insanlar bunu yapar. Ve sen insansın. Yani savunmaya geçiyorsun. Sadece "Ah, tamam, evet, bakış açınızı anlıyorum" demezsiniz. Evet efendim, haklısınız, ben de yanlışmışım, yani bu iyi. Artık daha iyi bir ruh halindeyim. Başka nelere katılmıyorsun?" Bu olmayacak.

Biriyle aynı fikirde değilseniz, sonuçlarını kabul edin.

Ana sonuç O kişinin ruh halini düşürdü. Pek birini moralinin bozulmasının sonucu? Bu kişiyi pek iyi bir iş yapmayacak. İnsanlar moralleri bozuk olduğunda iyi olmazlar.

Enerjileri gider.

Ancak, onlarla aynı fikirde olup olmadığını değil, insanların söylediklerinin değil erini dinlemeye baş larsanız, siz konuş urken onların ruh halleri hala iyi olacaktır. Aslında, bir ekip toplantısında katılıp katılmadığ ınızı dinlemek yerine herkesin değil erini dinleyerek tüm odanın havası yükselecektir. Bir lider olarak her zaman birisinin söylediklerinin değil erini dinlemeyi kiş isel politikanız haline getirerek tüm ekip toplantısını etkileyebilirsiniz.

Çoğ u yönetici bunu yapmaz. Çoğ u yönetici birinin konuş masına izin veriyor ve ardından ş öyle diyor: "Hayır, bu doğ ru değil il. Ben buna katılmıyorum."

Daha sonra çalış anlarının neden artık değil ersiz hissettiğ ini merak ediyorlar. Ancak çalış anın kendisini değil ersiz hissetmesine neden olan şey, yöneticinin anlaş mazlık konusundaki takıntısıydı.

Birinin kendisini aptal gibi hissetmesini sağ lamak nasıl onu daha motive olmaya hazır hale getirir? Hiçkimse ş unu dü ş ü nüyor mu: "Tamam, beni aptal gibi hissettirdin, artık gerçekten çok çalış maya hazırım. Kendimi aptal gibi hissediyorum, hadi gidelim!"

Çoğ u yönetici bize ş unu söylüyor: "Eğ er aynı fikirde değil isem, katılmıyorum. Yaptığ ım tek şey aynı fikirde olmamak."

Tamam, ama her aynı fikirde olmadığı nızda, birisine meydan okuyacak ve onun kendini aptal hissetmesine neden olacaksınız ve sonuç da bu. Bazen aynı fikirde olmamanız gerekir . Ancak ne kadar az yaparsanız, takım sizin için o kadar iyi olur. Çalış anlarınızın motivasyonu artacaktır.

63. Öğ renmeye Devam Edin

Liderler büyü r; yapılmazlar.

—Peter F. Drucker

Öğ renme eğ rinizde kalın. Ve insanların sizin öğ rendiğ inizi görmesine izin verin. Onlara her zaman "her şeyi bilir" tavrını göstermeyin.

Devam eden bir çalış ma olduğ unuzu bilmelerini sağ layın. Bu baş aracak size iyi fikirlerle yaklaş maları daha kolay olur.

Yöneticilerin çoğ u rollerine o kadar gü vensizdir ki sü rekli olarak her ş eyi biliyormuş gibi görü nmeye çalış ırlar. Seminerlere asla gitmiyorlar. Yönetim teorisi hakkındaki en son kitabı kü çü msü yorlar. Ancak bu tutum aslında takipçilerinin moralini bozuyor.

Hepimiz mesleğ imizle ilgili her gü n yeni bir ş eyler öğ renebiliriz. Bilgi tabanımızı yavaş yavaş geniş letebiliriz ve bu da mesleki gü cü mü zü ve baş kalarına yardım etme kapasitemizi artırır.

Mutluluk bü yü medir. Bü yü dü kçe mutlu oluyoruz. Ve mutlu insanlar mutsuz insanlardan daha motive edicidir.

64. Liderliğ in Ne Olmadığ ını Öğ renin

Bü yü k liderler en iyi orkestra ş efleri gibidir;
notaların ötesine geçerek oyuncuların içindeki bü yü ye ulaş ırlar.

—Blaine Lee, Yönetim Danış manı

Yöneticiler otoriter olduklarında bü yü k bir hata yaparlar. Bu kesin bir iş aret Patronun siz olduğ unuzu vurguladığ ınızda gü vensizlik duygusu.

Kararlı ve cesur olabilirsiniz ve bu konuda hiçbir zaman ısrarcı ve otoriter davranmadan insanları sorumlu tutabilirsiniz.

VISA International'ın kurucusu ve Onursal CEO'su Dee Hock bunu ş u ş ekilde ifade etti: "Kontrol liderlik değ ildir; yönetim liderlik değ ildir; liderlik liderliktir, liderliktir. Liderlik yapmak istiyorsanız, zamanınızın en az yü zde 50'sini kendinize, yani kendi amacınıza, ahlakınıza, ilkelerinize, motivasyonunuza ve davranış ınıza yönlendirerek ayırın. En az yü zde 20'sini ü zerinizde otorite olanlara ve yü zde 15'ini akranlarınıza yönlendirmeye yatırım yapın. eğ er yapmazsan

Yanlış etiketlenmiş 'astlarınız' için çalış tığ ınızı anlıyorsanız, o zaman liderlik hakkında hiçbir şey bilmiyorsunuz demektir. Sen sadece tiranlığı ı biliyorsun."

Bunlar patronlar için gü dü sözler. Ancak patronların insan doğ ası hakkında hiçbir fikri yok, özellikle de bu zamanlarda. Halkımızın tamamı dü ş ü nü rdü r. Onlar sadece robot değ iller. Eski tarz militarist liderlik artık uygun değ il. Artık liderlik değ il.

Gü nü mü zü n liderleri sihri oyuncularında buluyor.

65. İ nsanlarınızı Dinleyin

İ stediğ imi elde etmeye çalış mayı bırakıp diğ er insanların istediklerini elde etmelerine yardım etmeye baş ladiğ imda daha çok eğ leniyorum ve finansal baş arının tadını ş karıyorum.

—Spencer Johnson, İ ş letme Yazarı

Nasıl bir lider olduğ unuzu nasıl bileceğ iz?

Bunun çok hızlı bir yolu var: Sizi takip edenlere sorarız. Biliyorlar. Ve söyledikleri doğ rudur. Sen, onların söylediğ i kiş isin .

Öyleyse onları dinle! Onları anlayın. İ nsanlar, sorunlarının ne olduğ unu "anlayan" sizin gibi dinleyiciler tarafından oldukça motive edilir. Her zaman dikkatli ol.

Thich Nhat Hanh'ın sözleriyle:

Farkında olduğ umuzda, baş ka bir kiş inin acı çektiğ ini fark ederiz. Bir kiş i acı çekiyorsa, o kiş inin rahatlaması için birisiyle konuş ması gerekir. Varlığ ımızı sunmalıyız ve acı çeken diğ er kiş iyi derinlemesine dinlemeliyiz.

Sevgi uygulaması budur; derin dinleme. Ama eğ er öfkeyle, kızgınlıkla ve önyargılarla doluysak, bunu baş arma kapasitemiz yoktur.

Sevdiğ imiz insanları derinlemesine dinleyin.
Sevdiğ imiz insanlar bizimle iletişim kuramazlarsa
daha çok acı çekerler. Derinlemesine dinlemeyi
öğ renmek bizim sorumluluğ umuzdur. Acıyı hafifletme
arzusuyla motive oluyoruz.
Bu yü zden dinliyoruz. Yargılama, kınama, eleş tirme
niyeti olmadan, tū m kalbimizle dinlemeliyiz. Ve eğ er bir
saat boyunca bu ş ekilde dinlersek, gerçek sevgiyi
uyguluyoruz demektir. Hiçbir ş ey söylememize gerek yok;
sadece dinlememiz gerekiyor.

Çalış anlarınızın istediklerini elde etmelerine yardımcı olmak için onlara dikkat edin ve
gerçekte ne istediklerini öğ renene kadar onları dinleyin. Daha sonra hedeflerini ekibin
hedeflerine uygun hale getirin. Onlara bağ lantıyı göster. Uzun sü reli motivasyon nihayet
bu ş ekilde gerçekleş ir.

66. Hafifçe Çalın

Doğ uş tan sahip olduğ unuz liderlik içğ ü dü sü omurgadır.
Daha sonra komik kemiğ i ve onunla birlikte gelen lades kemiğ ini geliş tirirsiniz.

—Elaine Agather, CEO, JPMorgan Bank

Birlikte çalış tığ imız en motive insanlar kendilerini o kadar da ciddiye almıyorlar.

En çok mü cadele edenler ş irketin bir sonraki baş arısını
kendi ipotek ödemeleri veya evliliklerini bir arada tutan ş ey.

En yaratıcı, ü retken ve yenilikçi yöneticiler, iş i eğ lence ve meydan okuma için
oyunanan bir satrançoyunu olarak görü rler. Her tū rlü gü zel hamleyi, karş ı stratejiyi
dü ş ü nürler. Ve "kaybettiklerinde" parçaları daha da heyecanla yeniden yerleş tiriyorlar.

İ ş yerindeki en kötü baş arızılıklar ve en sefil insanlar, her ş eyi gereğ inden fazla ciddiye alan kiş ilerdir. Acımasız, cesareti kırılmış ve kırgındırlar. Bū tū n gū n beyinlerinin sadece yū zde 10'unu kullanıyorlar. Bir zamanlar çocuklukta çok bū yū k olan beyinleri artık sertleş miş ve kırgınlık ve endiş eye doğ ru daralmış tır.

Aş ırıcı ciddi insanların özlediğ i ş eyler ş unlardır: eğ lence, yaratıcılık, neş eli fikirler, sezgi, iyi ruh hali, kolay enerji ve insanları birbirine yakınlaş tıran hızlı kahkaha. Bunu özlü yorlar. Bu yū zden yaptıkları iş te baş arısız olmalarına ş aş mamalı.

Ne zaman bir ş eyi bu kadar ciddiye alsak, bū tū n gū n kurnazca ve bilinçsizce ondan kaçmanın yollarını buluruz. Gizlice çocuk gibiyiz. Ciddi olana direniyoruz.

Bugü n Amerika'nın örgü tsel liderlik konusunda en saygın bilim insanı Warren Bennis'tir. On Becoming a Leader (Perseus Publishing, Revised Ed., 2003) adlı kitabında lider ile yönetici arasındaki farkı vurguluyor: "Lider yenilik yapar; yönetici yönetir.

Lider insanlara odaklanır; Yönetici sistemlere ve yapıya odaklanır. Lider ilham verir; yönetici kontrol eder. Lider baş lı baş ına bir kiş idir; mü dü r iyi bir askerdir. Lider uzun vadeli görü r; Yönetici kısa vadeli görü yor."

GK Chesterton bir keresinde meleklerin yalnızca kendilerini hafife aldıkları için uçabileceklerini söylemiş ti.

Aynı ş eyi liderler için de söylü yoruz.

67. En Kü çü k Sözlerinizi Tutun

Bū yū k ş eyler dü rtü yle değ il, bir dizi kü çü k ş eyin bir araya getirilmesiyle yapılır.

—Vincent van Gogh

İnsanlar güvendikleri insanlar tarafından motive edilirler.

Halkınızın güvencinizi kazanmak zor değildir. Kazanabilirsiniz. Ve güvencinizi onları motive etmek çok önemli, bunu kazanmalısınız.

Bu yüzden asla kendi toplantılarınıza geçkalmamalısınız. Durmadan. Böyle bir şey, 10 kişiden yedisine karşı oluştuğu unuz tüm güvenciyi yok edecektir çünkü bu, onlar için, sözüne zıt tutacağına güvencilemeyeceğiniz anlamına gelir.

Bir süre ekibiyle çalıştıktan sonra bunu Jeff'e anlattık ve "küçük k" sözlerinin hiçbirini tutmadığını fark etti.

"Hey, hiç de önemli değildir!" Jeff derdi. "Biraz geç kaldım ya da birisine park kartı almayı unuttum, ne olmuş yani? Ben bu yüzden resmi gören bir adamım. O kadar da anal değilim."

"Bu senin sözüne Jeff. Eğer onu küçük k şeylerde tutamazsan, kimse yapmaz bu yüzden k şeylerden herhangi birine güvenciyi."

"Peki," dedi Jeff, "Ne yapmalıyım? Olmadığı mı biri mi olacağı mı? Bir al kişilik nakli? Odaklanmamı sağlayacak iyi ilaçlar alır mısın?"

"Halkınız için yapacağınızı söylediğiniz her şeyi, yapacağınızı söylediğiniz anda yapmalısınız. Yarın arayacağınızı söylüyorsanız aramalısınız. Eğer belgeleri Cuma gününe kadar onlara ulaştıracağınızı söylüyorsanız, bunu yapmak için yeri göğün hareket ettirmeniz gerekir. Her şey bu. Güvenciyi sadece bu yüzden k şeylerle değil, daha da önemlisi küçük k şeylerle kazanılır. Hatta daha da fazlası."

68. Diğer Kişilere Güç Verin

Bir kişi iyi ikna etmeye hazırlanırken paranın üçte birini harcıyorum. zamanımın çoğunu kendimi, ne söyleyeceğimi düşünerek geçiriyorum ve üçte ikisini de onu ve onun ne söyleyeceğini düşünüyorum.

—Abraham Lincoln

Liderlik pozisyonundayken, liderlik ettiğ im ve konuş mak ü zere olduğ um kiş inin içinde her zaman gizli bir korku vardır.

Eğ er bu korkuyu anlamazsam o kiş iyle anlaş ma yapmakta çok zorlanırım. Ve motivasyon tamamen anlaş malar yaratmakla ilgilidir.

Amacım, çalış anlarımın benimle çalış mayı kabul etmesini sağ lamak. Daha yü ksek dü zeyde performans göstermeleri, yapılması gerektiğ ini dü ş ü ndü ğ ü m bazı iş leri yapmaları, benimle farklı ş ekilde iletişim kurmaları veya mü ş teriye farklı davranmaları konusunda benimle aynı fikirde olmalarını isteyebilirim. Tü m bu durumlarda ihtiyacım olan bir anlaş ma.

Ama karş ı taraftaki kiş inin bana geri adım atmasının ve benimle aynı fikirde olmamaya çalış masının bir nedeni var (ş imdiye kadar ne olduğ unu biliyorsunuz... iş te bir ipucu: bu korku). Ve bu sebebi anladığ ımızda çok daha hızlı anlaş ma yapma olanağ ına sahip oluyoruz.

Anlayış ımın odağ ı her zaman ş u olmalıdır: Korkuyu nasıl ortadan kaldırırım?

En iyi hipnoz uzmanları size, rahatlatamadıkları bir konu ü zerinde çalış maya bile baş layamayacaklarını söyleyeceklerdir. Bir kiş i rahatlamadığ ında, hipnotik veya baş ka tü rlü telkinlere ağı lıdır.

Diğ er insanlarla anlaş malar yapmaya çalış an yöneticilerin çoğ u, aslında konuş ma ilerledikçe diğ er kiş ideki korkunun daha da kötü leş mesine neden olur .

Peki çalış anın korku dü ğ melerine basmayacağ ı ve nefsi mü dafa amacıyla geri adım atmayacağ ı bir anlaş mayı nasıl yaratabilirsiniz?

Soru sorarak. Çü nkü sorular çalış anın dü ş ü nce ve duygularını onurlandırır.

İ nsanlar gü çlerini ve dengelerini kaybetmekten korktuklarında ve (itirazlarla, savunmayla vb.) geri itildiğ inde, bu gü ç gibi görü nü r! Ş öyle görü nü yor: "Eh, alıngan bir insan var! Kendi aklını bilen bir kiş i var.

Ortalıkta itilip kakılmayacak bir kiş i var."

Doğ ru değ il. Bu korkmuş bir insan!

İnsanlar fikrinizi onlara satmanızı değil, kendilerini satmak istiyorlar. Bunu yapmanın sizin fikriniz değil, kendi fikirleri olmasını istiyorlar. Motivasyonun sırrı işte burada.

Diyelim ki çalışanlarınızdan birinin formların size daha kısa sürede geri dönmesini istiyorsunuz. O çalışanla iddialı bir şekilde konuşup "Biliyor musun, seninle konuşmam lazım. Bu formları sizden zamanında alamadım." Ne olur biliyor musun?

Savunmacılık ve korku: "Bilgisayar sistemimiz iki gündür kapalı olduğundan bunları size zamanında ulaştırmam mümkün değil. Aslında, bu ofiste olup bitenler göz önüne alındığında, insanlarımız oldukça iyi iş çıkardı. Aslına bakılırsa çok iyi iş çıkardık ve burada beklenenden daha iyi durumdayız."

Çalışanınız olup biteni savunuyor, çünkü çalışanınız kötü bir şekilde yargılanacağından, hatta formlarını zamanında teslim edemediği için şirketten ayrılmasının istenebileceğinden korkuyor. Ve tüm yaptığınız -yaptığınız tek hata-oraya agresif bir şekilde onun düğmesine basan bir şey koydunuz, böylece korkuyu uyandırdınız ve onun geri itmesine neden oldunuz.

Ve eğer korku konusunda hiçbir fikriniz yoksa ve neler olup bittiğini bilmiyorsanız, korkuya tepki olarak daha da fazla düğmeye basmanız muhtemeldir. Şöyle diyebilirsiniz: "Biliyorsunuz şirketindeki başka bir bölümden bilgisayar sistemi arızalıydı ve onlar da kendi sistemlerini zamanında devreye soktular."

Ve artık çalışanınız daha korkmuş, daha da kaygılı.

"Evet ama onların bizden daha büyük bir kadrosu var. Personelimiz yetersiz Burada. Her zaman öyleydi."

Siz ne kadar çok bastırırsanız o da o kadar çok geri iter. Sen ne kadar savunmacı olursan o da o kadar savunmacı olur. Ve ne kadar savunmacı olursa, bu formları gelecek hafta zamanında teslim etme olasılığı da o kadar az olur ki, ilk etapta tek istediğiniz de buydu. Tek istediğin buydu ama kendi imkansız kıldığın şey buydu.

Bu insani itme-geri itme dinamiği evliliklere meydan okuyor. kariyerleri yavaşlatır ve yöneticinin hayatını perişan hale getirir.

Bir yöneticinin yapabileceği şey nazik sorular sormak ve liderlik ettiği kişilerin düğmesine, konuşmasına ve kendi yeni taahhütlerini vermelerine izin vermektir. Motivasyon böyle gerçekleşir.

69. Nefes Almayı Unutmayın

Bariş ta olduğu u gibi savaş ta da bir adamın alabileceğ i tũ m beyinlere ihtiyaçı vardır. Hiç kimsenin çok fazla beyni olmadı. Beyin oksijenden gelir. Oksijen, nefes aldığ ımızda havanın gittiğ i akciğ erlerden gelir. Havadaki oksijen kana karış arak beyne gider. Herhangi bir aptal ciğ erlerinin boyutunu ikiye katlayabilir.

—George Patton

Scott Richardson, bir lider olarak baş ariya ulaş mada nefes almanın oynadığ ı rolũ hatırlıyor. Evet nefes alın, nefes almayı unutmayın.

İ lk akıl hocam ve mũ zik koş um Rodney Mercado bundan hiç bahsetmedi. Bu konuda hiç konuş madık ama yine de bunu fark ettim ve onu kopyalayıp modelledim.

Çũ nkũ Mercado bir enstrũ man çalarken, ř imdiye kadar bir insanoğ lunun aldığ ını duyduğ um en olağ anũ stũ derin nefeslerden bazılarını alıyordu. Ve o bundan hiç bahsetmese de eğ er onun iş ine yararsa ben de aynı ř eyi yapacağ ımı dũ ř ũ ndũ m. O zamandan beri nefesin enerjimiz, odaklanmamız ve konsantrasyonumuz ağ sından ne kadar önemli olduğ unu öğ rendim.

Yani keman çalmaya baş lamadan hemen önce içe doğ ru derin bir nefes alırdım ve selam verirken nefesimi verirdim. Sonra yay vuruş unu değ iş tirdikçe bir nefes daha alıyor ve icra ettiğ im mũ zikle uyum içinde nefes alıyordum. Bu gũ ne kadar bunu hala yapıyorum.

Performansa bu kadar çok enerji ve yoğ unluk (Mercado'nun en sevdiğ i kelime) katmak, onu duyan insanları harekete geçirecek sonucu doğ urdu.

Liderler olarak kendi enerjimiz ve yoğ unlũ umuz çalış anlarımız tarafından takip edilmektedir. Görũ nü ř ũ mũ zden, hareketlerimizden ve ifadelerimizden (veya bunların yokluğ undan) kendi ince psikolojik ipuğ arının çöğ unu alırlar.

Bu yũ zden derin nefes almayı ve liderlik etmeyi öğ renmeliyiz. Gerçekten oraya qkıp coş kuyla liderlik etmek. Heyecan yaratmak ve ardından

tekrar, daha da derin nefes alın. "İlham vermek" kelimesi kelimenin tam anlamıyla nefes almak anlamına gelir.

Bütün günümüzün arkasında ya da bilgisayarımızın önünde sık sık nefesler alarak hareketsiz kalmak istemiyoruz. Bu kimseye ilham vermeyecek.

70. Zamanınız Olduğu anı Bilin

"Gerekeni yaparak başlayın, sonra mümkün olanı yapın ve birden imkansızı yapmaya başlayabilirsiniz."

—St. Francis

Çoğu yönetici günün boyu küçük işler yapar. Güne tüm kolay işleri yaparak başlarlar. E-postalarını tekrar tekrar gözden geçiriyorlar. Kendilerine bilinçaltında şu soruyu sorarlar: Yapabilecekim, zor olmayan bazı küçük görevler nelerdir? Gerçekten ne yapılması gerektiğini anlarken yönetici gibi görünmemi sağlayacak işler nelerdir? Eğer biri beni izleseydi, sadece bir yöneticinin yapması gerekeni yaptığımı söyler miydi? Yapmam gerekeni yapıyorum; bu işlerin er ya da geç yapılması gerekiyor.

Ancak motivasyonel bir lider, hayatı farklı yaşama, duygular yerine rasyonel öncelik seçimiyle yaşamaya zaman ayırma, çocuksu olanı geride bırakma yeteneğine ve fırsatına sahiptir.

Önemli olan zaman ayırmaktır.

Buna karşın çalışırken işe zamanın akıp gittiğini, günün içerisinde gerçekten yeterli zamanın olmadığını duyusudur. Ancak şu gerçeğe ayak uydurmayı öğrenebilirsiniz: Hepimizin 24 saati var. Ne kadar zengin ya da güçlü olursanız olun, hala sadece 24 saatiniz var. Bir dakika daha değil.

Güneş herkes için aynı şekilde doğar ve batar. Dolayısıyla şu söylemenin bir anlamı yok: "Diğer insanlar kadar zamanım yok. Bunu yapmayı çok isterdim ama zamanım yok." Bu doğru değil.

Ne yapmayı seçtiğ inizi seçerek zamanı hayatın hızına ancak siz yavaş latabilirsiniz. Ve bunu bir kez yaptığ ınızda, baş kalarını da motive etmek ve aynısını yapmayı öğ retmek çok daha kolay hale gelir.

71. Son Teslim Tarihinin Gü cü nü Kullanın

Geleceğ i tahmin etmenin en iyi yolu onu yaratmaktır.

—Peter Drucker

İ steklerinizi bir zaman çerçevesine koyun. Acil bir zaman dilimi yoksa, bir tane oluş turun.

Birinden rapor almak istiyorsanız isteğ inizi ş u soruyu sorarak tamamlayın:
"Peki bunu perş embe gü nkü iş gü nü mü zü n sonuna kadar alabilir miyim?"

Çeş itli sözlü kler son teslim tarihini bir ş eyin yapılması gereken zaman olarak tanımlar; orijinal olarak "hareket etmeyen bir çizgi" ve "bir askeri hapishanenin etrafında, ötesinde kaçan bir mahkumun vurulabileceğ i bir çizgi" anlamına gelir.

Kelimenin tam anlamıyla, kiş inin veya projenin öldü ğ ü bir çizgidir!
Son teslim tarihleri eylemi tetikler. Dolayısıyla insanları harekete geçirmek istediğ inizde onlara bir son tarih verin.

Tarih ve saat belirtmeden bir talepte bulunursanız, karş ı tarafı sorumlu tutabileceğ iniz hiçbir ş ey kalmaz. Uzayda hiçzaman harcamadan "dilediğ iniz" ve "umduğ unuz" bir eylem var. İ nsanlar yalnızca hem alanı hem de alanı kullandığ ımızda motive olurlar .

zaman. Uzay-zaman sü rekliliğ i motive edicinin en iyi dostudur.

Bir keresinde, yayıncı bü yü k Noel indirim sezonunun sonbahar kataloğ unu hazırlamak için bir ay sonra bir son tarih belirlemek ü zere tekrar aradığ ında, yavaş yavaş kitap yazıyorduk. Sonra birdenbire, bitmiş eseri teslim edene kadar gü nde 20 saat yazıp dü zenleme yaparak vitesse geçtik.

Yayınımıza el yazması. Şimdiye kadar yazılmış en iyi kitap olduğu ortaya çıktı.

Son teslim tarihi olmadan hedef olmaz, yalnızca iş yerindeki genel kafa karışıklığı ını artıran belirsiz bir istek olur. Talebinizi bir zaman dilimine yerleş tirerek bir kişi ye iyilik yapmış olacaksınız. Ve eğer zaman çok kısaysa, bunu müzakere edebilir. Halkınızın katılmasına izin verin. Son tarihi kimin belirleyeceği önemli değil, önemli olan bir son tarih belirlemek. Her iki durumda da, yerleşmiş, net ve eksiksizdir.

Çoğu yönetici bunu yapmaz. Önceliklendirilmedikleri için iş yerinde yüzyıllarca yerine getirilmemiş istek dolaşıyor. Bu istekler sürekli erteleniyor.

Değil mi?

Son teslim tarihleri bunların hepsini gözlemler.

72. Endişeyi Endişeye Dönüştürün

Zorluklar cesaretlendirmek için değil, cesaretlendirmek içindir.

—William Ellery Channing, Bakan/Psikolog

Liderler endişelenerek kimseye yardım etmezler.

Endişe, hayal gücünün kötüye kullanılmasıdır.

Endişenizi endişeye yükseltmeye çalışın. Daha sonra endişenizi dile getirdikten sonra, bunu ele alacak eylem planınızı oluşturun.

Hayattaki sorunlarımıza endişelenerek tepki verirsek, ruh halimizi ve enerjimizi düşürür, özgüvenimizi düşürürüz. Endişeli biri olmak pek güçlü bir benlik kavramı değildir. Liderlerinin endişelendiğini görmek başkalarına da ilham vermiyor.

Endiş elenmek yerine, ş imdi harekete geçebileceğ inizi, mevcut sözde "sorun"dan ilham alan cesur ve gü zel bir ş ey hayal edin.
Bu alış kanlığ a sahip olmak öz saygıyı artırır, enerji dü zeylerini ve aynı zamanda yaş am sevgisini artırır.

İ nsanlar, yaş am hakkında endiş elenen insanlardan çok, hayata aş ık insanlar tarafından motive edilirler.

73. Zihninizin Kalbinizi Yönetmesine İ zin Verin

Eğ er geleceğ i dü ş ü nmü yorsan, bir geleceğ in olmayacak.

—Henry Ford

Hayata hâlâ çocukmuş gibi ya da çözü lmemiş çocukluk sorunlarını yaş ayan yetiş kinler gibi yaklaş an yöneticiler, çalış anlarına, mü ş terilerine ya da bü yü k refah arayış ına odaklanamayacaktır.

Liderlik, mantıksal, problem çözen sol beyninizin sağ beyninizden sorumlu olmasını gerektirir. Halkınızın tü m ş ikayetlerine (gerçek ve hayali) karşı durmaya istekli, ş iddetli bir zeka gerektirir. Çözü mlere yeni bir yol bulma heyecanı gerektirir.

Liderlik, iğinizdeki satrançustasının her ş eyden sorumlu olmasını gerektirir. Gü n boyunca dü ş ü nme ve karar verme sü reğeri.

Liderlik, zamanınızı nerede ve nasıl harcayacağ ınız konusunda net ve akıllı kararlar vermekle ilgilidir. İ nsanlara liderlik etmek , zamanınızı her gü n daha akıllı kullanmakla ilgilidir . Bü yü k satrançustası Kasparov ş u sloganıyla yaş adı: "Yedi hamle ilerisini dü ş ü nü n."

Entelektü el olarak baş kalarını motive etmek tersine mü hendislikle ilgilidir. Ne istediğ ine karar verisin ve sonra geriye doğ ru dü ş ü nü rsü n. Sondan baş lıyorsunuz ve ş u andaki bu yeni ana doğ ru geriye doğ ru mü hendislik yapıyorsunuz.

Ekibinize yaklaş tığ ınızda veya o telefon görü ş mesini yaptığ ınızda daima sonunu aklınızda bulundurun.

Baş kalarını en iyi motive eden insanlar, yaptıkları iş in en bilinçli olanlarıdır. Onlar sürekli dü ş ü nürlere ve insanları bunun için onları takdir eder.

Bugün etrafta dolaş ırken, her şeyi iyice dü ş ü nü n. Kendi ekibinizin bir üyesi olsaydınız en çok neyi takdir edeceğ inizi dü ş ü nü n. Bağlantı kurmanın ve güven kazanmanın yollarını dü ş ü nü n. Dü ş ü nmek. O hoş ekstra dokunuş u, yapmak istediğ iniz o hoş kükü kiletiş im parçasını dü ş ü nü n. Sormak istediğ iniz soruları dü ş ü nü n.

Dedektif olmayı dü ş ü nü n. Çalış anınızın tam potansiyeliyle performans göstermemesi bir suçtur. Ş irketten ayrılmayı dü ş ü nmesi bir suç

Bu suçu çözün.

74. Bir Takdir Kültürü Oluşturun

Zengin bir adam olsaydım, profesyonel bir övgü cü tutardım diye her zaman söylemiş imdir.

—Sir Osbert Sitwell, Ş air

Baş kalarını daha iyi motive etmenin bir yolu, her gün kendinize sorduğ unuz soruyu değ iş tirmektir.

"Beni rahatsız eden şeyleri daha az yapmalarını nasıl sağ larım" yerine bunu ş u ş ekilde değ iş tirmek isteyebilirim: "Ekibimin onlardan yapmasını istediğ im şeylerden daha fazlasını yapmasını sağ lamak için yapabileceğ im en iyi şey nedir?"

Çoğ u yönetici neyin yanlış olduğ unu bulur ve sonra onu eleş tirir. Sorunları arıyorlar ve sonra diyorlar ki, "Biliyorsunuz, buna gerçekten sahip olamayız. Bunu dü zeltmeniz gerekiyor; bu gerçekten yeterince iyi değ il.

Ancak bu yaklaş ım eleş tirilen kiş inin kırıngınlığ ına neden olur. Daha iyi sonuç veren ş ey tanıma, onaylama ve takdirdir. Her ş ekilde yapılabilir.

Bu yü zden iş e giderken kendime ş unu söylü yorum: "Burada kasıtlı olarak insanların yaptıkları her kü çü k ş ey için tanındıklarını hissedecekleri bir takdir kü ltü rü inş a edeceğ im. Görü nü r olduklarını hissedecekler, takdir edildiklerini ve kabul edildiklerini hissedecekler. Yaptıklarının görü ldü ğ ü nü , dü ş ü nü ldü ğ ü nü ve kutlandığ ını bilmelerini istiyorum. Üretkenliğ i artırmak için yaratacağ ım kü ltü r bu."

Mü mkü n olduğ unda bu insanları diğ er insanların önü nde tanımak istiyorum. Ve mü mkü nse onları bir ş ekilde ailelerinin önü nde tanımak istiyorum. Belki o kiş inin evine bir ödü l ya da ş irket baş kanından bir not gönderirim. O kiş inin ailesinin, onun gerçekten takdir edildiğ ini görmesini istiyorum.

75. Sorumluluğ u Üstlenin

Baş arısızlıkların yü zde doksan dokuzu, alış kanlığ ı olan insanlardan geliyor bahaneler uydurmak.

—George Washington Carver

"Keş ke insanlar burada sorumluluk alsalardı!" Scott Richardson'ın hukuk firmasındaki avukatlardan biri ona ş unu söyledi. "Yönettiğ im insanlar 'parayı baş kasına ödeyen' sanatçılar gibi görü nü yor."

"Peki, sorumluluğ un ne olduğ u konusunda onlarla konuş tun mu?" Scott yanıtladı

Avukat, "Pek sayılmaz" dedi.

"Neden benimle bir saniyeliğ ine kü çü k bir kelime oyunu oynamıyorsun? Ben bir kelime söyleyeceğ im ve sen de aklına gelen ilk kelimeyi bana söyleyeceksin. Haklısın?"

"Ah oğ lum, iş te baş lıyoruz."

"Hayır, bu faydalı olacak. Söz veriyorum."

"Tamam, vur. Kelime nedir?"

"Sorumluluk kelimesini duyduğ unuzda aklınıza gelen ilk kelime nedir ?

"Zorunluluk" dedi avukat.

"Harika" dedi Scott. "Ş imdi sorumluluk kelimesini bileş enlerine ayıralım. Kelimenin tam anlamıyla yanıt verme yeteneğ i veya yanıt verme yeteneğ i dir.

Bir ş eyler yapma yeteneğ i! Sorumlu, yanıt verebilmek veya yanıt verebilmektir. Tü m sorumluluk budur. Daha fazlası ve daha azı yok.

Sorumluluğ un yü kü mlü lü kle veya onunla iliş kilendirilen diğ er olumsuz kelimelerle, yü kü mlü lü k, yü k, borç hata vb. gibi korkutucu çağ rış ımları olan kelimelerle hiçbir ilgisi yoktur. Çalış anlarınızın sorumluluk almasını istiyorsanız, sorumluluğ un bu diğ er sözlerle hiçbir ilgisi olmadığ ı konusunda hem kendiniz hem de onlara karş ı açık olmanız gerekir. Bu sadece yanıt verme yeteneğ i dir, bir ş eyler yapma yeteneğ i dir. Sadece insanlarına onlara inandığ ını söyle. Bu zorluğ a yanıt verebilecek yeteneklere sahip olduklarını bildiğ inizi ve bunu yaparken onları desteklediğ inizi bilmenizi isterim."

Steve Hardison, daha önce birlikte çalış tığ ımız ve hakkında daha önceki kitaplarda kapsamlı bir ş ekilde yazdığ ımız, olağ anü stü bir yaş am koçudur. Hardison, koçluk yapmayı dü ş ü ndü ğ ü bir ş irketin yönetim kurulu toplantısına davet edildi. Gü ndemin ilk maddesi ş uydı: "100.000 dolarlık bir bilgisayar sistemimizin hurdaya ç kması kimin suçu?"

Baş kan, baş kan yardımcılarından birine döndü ve ş öyle dedi: "Joe, bunların hepsi senin hatan!" Joe hemen cevap verdi: "Hayır, değ il. Ş artnameleri ben hazırladım. John yaptı!" John hemen cevap verdi: "Hey, bekle bir dakika. Satıcıyı ben seğ nedim. Rose yaptı." Rose, "Hey, bu aslında benim kararım değ ildi, sadece sana tavsiyemi verdim!" dedi.

Ve böylece yönetim kurulu toplantısındaki insanlar suçu baş kalarına aktarmaya devam ettiler yönetim kurulu odasının çevresinde ve çevresinde.

Sonunda koçHardison CEO'ya iş aret ederek konuşmayı kesti.

"Bir şey söyleyebilir miyim?" CEO'ya sordu.

"Tabii, ne?"

Hardison, "Bilgisayar sisteminden ben sorumluyum" dedi.

"Ne?" CEO'yu geri vurdu. "Kim olduğunuzu bile bilmiyoruz! Neden böyle gılgınca bir şey söyler misin?"

"Eh," dedi Hardison, "birinin sorumlu olması gerekiyor!"

"Ah, evet," diye yanıtladı CEO.

Hardison bilgisayar sisteminin sorumluluğunu aldıktan sonra, nasıl ilerleneceğini ve sorunun nasıl çözüleceğini konusundaki tartışmayı yönetebildi. Bu sorumluluk=suçlama yerine gerçek tepki verme yeteneğidir.

Bağlı kuruluş koçarımızdan bir diğeri, bir yüsek teknoloji şirketinde satış elemanı olarak işe başladı. İki yıldan kısa bir süre sonra CEO oldu. Bunu nasıl yaptığı sorulduğunda ise şöyle konuştu: "İlk günden itibaren burayı kendi şirketim olarak gördüm. Yerde bir kağıt parçası görsem ya alırdım ya da yaptırırdım. Şirketin çalışmayan bir bölümü varsa, teknik olarak benim işimle hiçbir ilgisi olmasa da, ben de dahil oldum ve daha iyi çalışmasını sağladım. Bir süre sonra benden CEO olmamı istediler ama ben zaten çok önceden tüm şirketin sorumluluğunu üstlenmiştim."

Dolayısıyla bir gün CEO olmak istiyorsanız, şu andan itibaren tüm şirketin yükünde 100 sorumluluğunu üstlenerek başlayın. Hiçbir şey insanlarınızı bundan daha fazla motive edemez.

76. Kendinize Biraz Koçuk Yapın

Bir öğretimci sonsuzluğ u etkiler. Etkisinin nerede duracağını asla bilemez.

—Henry B. Adams, Amerikalı Tarihçi

Bu yük antrenörler her zaman öğrendikleri antrenörlerden bahseder.

Günümüz ortamında, günümüzün en iyi iş liderlerinin çoğunun (anketler yüzde 70'ten fazlasını gösteriyor) koçları var; onları kendi başlarına elde edebileceklerinden daha yüksek başarı düzeylerine taşıyan kişisel başarı koçları veya yaşam koçları.

Koçluk sürecinin amacı, liderin kendi gizli güçlerini keşfetmesine ve bunları işin günlük yaşamında ön plana çıkarmasına olanak sağlamaktır.

Her bu yük aktör, dansçı ve sporcu, kariyerlerindeki ilerlemenin çoğunu, onlara destek veren ve öğreten bir koça borçludur.

Geçmişte toplumumuz spor ve gösteri dünyasında koçluk kavramını yüceltirdi çünkü bunlar her zaman mükkemmelliğin beklendiği alanlardı. İş sadece işti.

Ancak koçluğun gelişmesi nedeniyle günümüzün iş lideri, bir spor yıldızı ya da aktörle aynı şekilde kendi mükkemmelliğinin üst sınırlarını keşfetme fırsatına sahip. Koçluk bu fırsatı liderin kariyerinin bilinçli bir parçası haline getirir.

"İnsanların koçluk yapılmadıkça asla hedeflerine ulaşamayacaklarına kesinlikle inanıyorum. Maksimum yetenekler," dedi Home Depot CEO'su Bob Nardelli.

Eğer bir liderseniz, koçluğa açık olun. İşinde hiçbir şey yok
Sadece yapabileceğini kanıtlamak için tek başına gidiyorsun.

77. Bugü n Gerçekleş tirin

Öü msü zlü ğ ü n bir insana ne faydası olabilir?
kim yarım saati iyi değ erlendiremez ki?

—Ralph Waldo Emerson

Baş kalarını iyi motive edebilme yeteneğ i bugü ne verdiğ imiz önemden kaynaklanmaktadır.

Bugü n ne yapabiliriz ?

John Wooden tü m zamanların en baş arılı kolej basketbol koçuydu. UCLA takımları 12 yıllık sü re içinde 10 ulusal ş ampiyonluk kazandı. Wooden, koçuk ve yaş am felsefesinin bü yü k bir bölü mü nü tek bir dü ş ü nceden yarattı; Wooden kü ğ ü k bir çocukken babasının ona aktardığ ı tek bir cü mle: "Her gü nü baş yapıtınız yapın."

Diğ er antrenörler oyuncularını gelecekteki önemli mağara hazırlamaya çalış ırken, Wooden her zaman bugü ne odaklandı. UCLA'daki antrenman seansları herhangi bir ş ampiyona mağ kadar önemliydi. Onun felsefesine göre, bugü nü hayatınızın en gururlu gü nü yapmamak için hiçbir neden yoktu. Mağta olduğ u kadar antrenmanda da sıkı oynamamak için hiçbir neden yoktu. Her oyuncunun her gece yatağ a ş unu dü ş ü nerek gitmesini istiyordu: "Bugü n elimden gelenin en iyisini yaptım."

Ancak çoğ umuz bu ş ekilde yaş amak istemiyoruz. Gelecek, mutluluğ umuzun yattığ ı yerdir, dolayısıyla gelecekte yaş arız. Sorunun baş ladığ ı yer geçmiş tir, dolayısıyla geçmiş te yaşı yoruz. Ama olan her gü zel ş ey ş imdi, tam ş imdi oldu. Liderlik de artık gerçekleş iyor.

Baş kalarına liderlik etmenin anahtarı, önemli ş eyleri yapmaya istekli olmanızdır; ama bunları hemen ş imdi yapın. Bugü n tü m hayatınız minyatü r. Uyandığ ınızda "doğ dunuz" ve uyuduğ unuzda "öleceksiniz". Tü m hayatınızı bir gü nde yaş ayabilmeniz için bu ş ekilde tasarlandı. Hala etrafta dolaşı p takımına kötü bir gü ne geçirdiğ ini söylemek istiyor musun?

Çalış anlarınız sizin her gü n kendi ş aheserinizi yaptığ ınızı gördü klerinde, bunu bir yaş ama ve çalış ma yolu olarak benimseyeceklerdir.

78. İ şsel Ş eyi Öğ renin

Vizyonunuz ancak kendi kalbinizin içine bakabildiğ inizde netleş ecektir.
Dış ariya bakan sadece rü ya görü r, içeriye bakan da uyanır.

—Carl Jung

Bu ü lkedeki yöneticilerin ve liderlerin çoğ u bilinçaltında liderlik için Batılı maço savaş modelini kullanıyor. Etkin olmayan bir model.

Scott, Tayvan'da kung fu eğ itimi aldı ve eğ itmeni ona, her insanın harika ş eyler baş arması için çağ rılabilecek içsel gü ş erini öğ retti. Scott bir avukat ve danış man olarak öne çkarken, içgörü sü nû n bü yü k kısmını dövü ş sanatları eğ itimine borçuydu.

Scott ş öyle hatırlıyor: Tayvan'da ve Amerika Birleş ik Devletleri'ndeyken, örneğ in ü çmum yerleş tiren kung fu ustalarının gösterilerini gördü m. Yü zleri ile mumlar arasında ş effaf bir cam parçası vardı, bu yü zden mumlara ü flemeleri mü mkü n değ ildi. Yavaş çekim gibi görü nen bir hareketle yumruklarını alevle doğ ru hareket ettirdiler ve en az 12 inçlik bir mesafeden bu alevleri söndü rdü ler. Gösteriyi karatede siyah kuş ak olan bir arkadaş ım da benimle birlikte izledi. Bana döndü ve ş öyle dedi: "Scott, sen kung fu çalış tın, değ il mi?" Ben de "Biraz" dedim. Ve ş öyle dedi: "Bunu nasıl yapıyorlar? Karatede siyah kuş ak sahibiyim ve testlerimizden biri de mum alevini en gü çlü vuruş umuzla söndü rebilmemiz gerektiğ idir. Mum alevine olabildiğ ince yaklaş abiliriz ve bunu yapmak için saatlerce antrenman yapmak zorunda kaldım. Sahip olduğ um en gü çlü tekmeyle bunu 12 inç uzaktan yapmak fiziksel olarak imkansız. Bunu ağ ır çekimde bir yumrukla asla yapamazdım. Bu adamlar bunu nasıl yapıyor?" Ben de ş öyle cevap verdim: "Aslında bu 'ki' denen bir ş eye dayanıyor."

Bu konuş mada, ş u anda, ş imdi dü ş ü ndü ğ ü me göre, artık ki'yi uzatabilir, vü cut duruş umu biraz değ iş tirebilir ve geliş miş dövü ş sanatı olan aikido'yu çalış abilirim, bunu yeni farkına vardığ ım gibi yapıyorum.

Yani fiziksel bedeni içeren herhangi bir aktivitede, bu dövü ş sanatı aikidonun bir versiyonunu çalış ıyor olabilirsiniz. Ki'yi geniş letmenin temel ilkeleri

tek bir noktaya odaklanmayı ve onun hakkında düşünmeyi içerir. Aikido'da size, dikkatinizi göbeğinizin 5 inç altındaki bir noktaya odaklarsanız otomatik olarak merkezleneceğinizi öğretir.

Tek yapman gereken bu. Bunu bir ekip toplantısında yapabilirsiniz. Bunu bire bir performans incelemesi sırasında yapabilirsiniz. Bunda böyle bir gizem yok.

Aikido eğitmeni bir gösteri yapıyor ve "Tamam, tek bir noktaya odaklan" diyor ve göğüsünüzü baskı yapıyor, devrilmiyorsunuz, oldukça merkezlenmiş ve güçlüsünüz. Sonra bir eliyle başınızın üstüne hafifçe tokat atıyor, diğer eliyle de göğüsünüzü zıtlıyor ve anında geriye düşüyorsunuz.

Ve şöyle diyor: "Az önce ne oldu? Farkındalığınız bir noktadaydı ve bunu yaptığınızda sizi kenara itemedim. Peki sonra kafanın üstüne tokat attığınızda ne oldu? Farkındalığınızın kafana kadar yükseldi ve ben de seni denemeden ittim."

Bu basit gösteriyi düşünün en böyle bir şeyi phecisi olan babama yaptım ve o şöyle dedi: "Bunun fiziksel bir açıklaması olmalı." Ama yoktu. Vücutundaki tek bir kası bile oynatmamıştı! Fiziksel bir şey yok.

Sadece onun odak noktası. Ve bu onun ayakları yere basması, merkezlenmesi ve güçlü olması ile sonra odağı kaybetmesi arasındaki farktı.

İşyerindeki çoğu insan merkezde değildir. Temelde hayatta ortaya çıkan her şeyin onları devireceği, başlarının üstünde yaşıyorlar. Onları merkezden uzaklaştırın.

Liderleri olarak merkezli olmayı modelleyebilirsiniz. Herkesin içindeki değişim yaşama gücünü, ki'yi yayabilirsiniz. Bir sonraki yönetim mücadelenizde, rahatlamayı deneyin ve sizden daha böyle bir güçlü içinden geçip duruma akmasına izin verin. Ve çok geçmeden sizin de sadece merkezde olmanız nedeniyle kuruluşunuzda bir efsane olmanız mümkün olmayacak.

79. Baş arısızlığı ı Unutun

Hata yaparak geçirilen bir hayat, hiçbir şey yapmadan geçirilen bir hayattan sadece daha onurlu değil, aynı zamanda daha faydalıdır.

—George Bernard Shaw

Oldukça üretken ekiplerin liderleri, özellikle kariyerlerinin başında, baş arısızlığı ı takıntı haline getirirler. Sorunlu bir çalışma anlaşılan kötü konuşmayı kişisel olarak algılıyorlar. Yaralanırlar. Depresyona giriyorlar. Sinirleniyorlar ve mesleklerinden nefret etmeye başlıyorlar.

Ancak çok geçmeden baş arısızlığı ın sadece bir sonuç olduğu anlarlar. Kötü ya da iyi değil, sadece tarafsız. Ondan kazanılacak bilgeliğin çalışılırsa iyi bir şeyeye dönüşümüne ulaşılabilir. Ve eğer kişisel bir şeyeye dönüşümüne ulaşılabilirse kötü bir şeyeye dönüşümüne ulaşılabilir.

Büyük dilbilim profesörü SI Hayakawa temelde iki tür insan olduğunu söylüyor: Bir şeyeye baş arısız olan ve "Ben bunda baş arısız oldum" diyen kişi ve bir konuda baş arısız olup "Ben bu konuda baş arısız oldum" diyen kişi. Bir baş arısızlık."

Birinci kişiyi gerçeğe temas halindedir, ikinci kişiyi ise değil.

"Ben bir baş arısızım!"

Bu iddia dışarıdan bakan birine her zaman yalan gibi görünmeyebilir. Kendini kabul etmenin üzücü bir biçimi gibi görünmez. Hatta bu kadar abartmayı, doğru bir itiraf bile bağdaştırabiliriz: "Neden kabul etmiyorsunuz? Ben bir baş arısızım."

Fakat psikolojik açıdan duyduğumuz şey korkunun sesidir. Bu, amaçsesinin tam tersidir; teslimiyetin, içsel yenilginin sesidir bu: başlamadan vazgeçmek. (Dışarıdan bakıldığında yenilgi ve baş arısızlık aslında canlandırıcı ve gençleştirici olabilir. Büyük futbol koçu Woody Hayes şöyle dedi: "Hiçbir şey ruhu senden kovulma kadar arındıramaz.")

Bugün insanlara liderlik ederken, şu gerçek gerçeği her zaman aklınızda bulundurun: Onlarda yanlış olan hiçbir şey yok. Profesyoneller olarak gelişmek ve başarılı olmak için kendi içlerinde varlar. Bu gerçeğe bağlanın ve çalışmalarınıza tüm "Ben baş arısızım" düşüncelerini ait oldukları çöp kutusuna nasıl bırakacaklarını gösterin.

80. Danışmanlık Eylemle Takip Edin

Eylem, güzel sözdür.

-Shakespeare

Scott 20 yılı aşkın bir süredir avukatlık yapıyor, 17 yıldır kendi hukuk bürosuna sahipti ve hatta bu süre zarfında sattığı birkaç bir hukuk firmasının da sahibiydi. Şu anda 15 çalışanı var ve diğer avukatlara ve yöneticilere koçluk yapıyor.

Şu anları söylüyor: Koç olmanın başka bir şey, CEO rolünde olmanın başka bir şey olduğu una dair aklımda hiçbir şey yok. Tabiri caizse sıcak koltukta olma perspektifinin son derece değerli olduğu unu düşünüyorum. Her iki rolü de üstlendiğim için hem koçluk yaptım hem de koçluk aldım; bir koçun sıcak koltuktaki kişiyi kesinlikle çok değerli olabileceğini biliyorum.

Ancak dünyanın en iyi koçunu getirebilirsiniz ve eğer zor durumdaki kişiyi yine de herhangi bir nedenle koçluğu almamayı seçerse, o zaman çaba boş a gider.

CEO'ların organizasyondaki en önemli kişiler olmasının nedeni budur, çünkü onlar bir şeyleri gerçekleştirmemeyi de, bir şeyleri gerçekleştirmemeyi de seçebilirler.

Bir antrenör sihirli bir değnek sallayıp bu karar ne olursa olsun bir şeylerin değişmesine neden olmaz. Bu şekilde çalışamaz. Sonuçta bir antrenör yalnızca ıfık tutabilir ve asist yapabilir. Gerçek bir fark yaratan şey her zaman CEO'nun eylemi gerçekleştirmesi konusundaki istekliliğidir. Yani eğer öyleysen

koçuk almak, bunu eylemle takip etmek. Devasa eylem. Bunu yapmak anlamlı olacaktır.

81. Bir Vizyon Yaratın

Çoğ u bü yü k hedefe ulaş ılamamasının nedeni, zamanımızı
önce ikinci ş eylemleri yaparak harcamamızdır.

—Robert J. McKain, Yönetim Danış manı

Ekibime vizyon oluş turmadan ekibim sorunlarına göre yaş ar.

Hedefler (vizyonun alt kü meleri) olmadan, ekibim yalnızca yangınlarla mü cadele edecek, duygusal ü zü ntü lerin ü stesinden gelecek ve diğ er insanların iş levsiz davranış ları hakkında endiş elenecektir. Ben, onların lideri olarak, soruna dayalı bir varoluş u kendine çekmiş olacağ ım. Yakında, sadece yapmak istediğ im ş eyi yapmak zorunda kalacağ ım , bu da beni yarı yolda bırakacak ve beynimin en kü ç ü ğ ü nden yararlanacağ ım.

kaynaklar.

Ama biz insanlar yaratmaya baş ladiğ ımızda beynimizin daha fazlasını kullanırız. İ nisan olarak en yü ksek iş leyiş imize yü kseliriz. Bu yü zden, bir motivasyon kaynağ ı olarak benim birincil iş im, kim olmak istediğ imize dair bir vizyon yaratmak ve sonra bu resimde sanki ş u anda oluyormuş gibi yaş amaktır.

Ve her gü n hakkında konuş abileceğ im bir vizyon olmalı. Bu, bir ş irketin geri çekilmesi bittikten sonra kimsenin bağ kuramayacağı , duvardaki çerçevesi bir açıklama olamaz. Çalış an anketlerinde liderlerle ilgili en bü yü k ş ikayetlerden birinin ş u olması ş aş ırtıcı değ il: "Nereye gittiğ imiz hakkında hiçbir fikri yoktu. Geleceğ imize dair bize anlatabileceğ i hiçbir vizyonu yoktu."

Bir vizyon yaratın. Vizyonu yaş ayın.

82. Omzunuzun Üstü ne Bakmayı Durdurun

Cesaret, korkunun olmaması değil, baş ka bir şeyin korkudan daha önemli olduğunu yargısıdır.

—Ambrose Redmoon, Amerikalı Filozof

Bir lider olarak sizin için en kötü tuzak, çalışanlarınızı cesaretlendirecek gerçek şeyler yapmak yerine, kendi liderlerinizin sizin hakkınızda ne düşündüğünü anbean tahmin etmeye başlamak, üst yönetimi etkilemek için yüzeysel şeyler yapmaktır.

Örnek olarak mükkemmel liderlik (başkalarını motive eden en önemli şey), yaptığınız iş te bağımsız olarak daha iyi olmanızdan ve diğer insanların sizin hakkınızdaki düşüncelerini öngörerek yaşamamanızdan gelir.

Liderlik gücünüzü her geçen gün artırmanıza ve özgüveninizi geliştirmenize olanak tanır.

Paradoksal olarak, kendi işimizi en iyi şekilde yapmaya ve kişisel ve mesleki hedeflerimizi gerçekleştirmek için eylemde kalmaya ne kadar odaklanırsak, başkalarına da o kadar çok yardımcı oluruz. Pek bencilce değil.

Her zaman diğer insanların eleştirilerini tahmin etmeye çalışan birinden daha az motive edici kimse yoktur.

83. Satış Yaparak Liderlik Edin

Herkes bir şeyler satarak yaşar.

-Robert Louis Stevenson

Dan Kennedy, yaş amı boyunca pek çok doğ rudan satış gerçekleş tirmiş yerel bir pazarlama uzmanıdır. Birlikte çalış tığı en baş arılı doktorların, avukatların, öğ retmenlerin ve iş adamlarının her zaman satış geçmiş ine sahip olduğı unu gözlemledi.

Scott Richardson ş öyle anımsıyor: Daha önce insanları projelere kaydetme konusunda neden hiç sorun yaş amadığı ımı merak ediyordum. Benim için her zaman çok kolay oldu. Ve Dan Kennedy'nin gözlemini duyduğ umda: Biliyor musun, o haklı! Doğ rudan satış deneyimi yaş amadan önce, insanları projelere ve fikirlere dahil etme konusunda çok zayıftım. Daha sonra harikaydım. O halde size hayatımdaki bu dönü ş ü mü nasıl yaş adığı ımı anlatayim.

Üniversiteye gitmeden önce, bir yazı Pensilvanya'da kapı kapı kitap satarak geçirmeye karar verdim. Amerika Birleş ik Devletleri'nin en büyük kapıdan kapıya kitap satış ş irketi olan Southwestern adlı bir ş irketin dü zenlediğı i bir haftalık satış eğ itim okuluna katıldım. (Yaz aylarında çalış mak için öncelikle ü niversite öğ rencilerini kullanıyorlar.)

Bu hafta temellerimizi öğ rendik. Bu eski tarz satış tı: Satış konuş manızı öğ rendiniz, ezberlediniz. Daha sonra kapıya yaklaş mayı, nasıl gü ven aş ılıyıp içeri girip sunumunuzu yapmayı, nasıl kapatacağı ınızı (zarafetle sipariş istemeyi) öğ rendiniz. Sadece klasik satış .

İ lk gittiğ im evde aslında bir şey satmış tım. ve ben "Dostum, bu şey gerçekten iş e yarıyor" diye dü ş ü ndü m . Bu çocuk oynucağı ı.

Ve bu iki haftadır yaptığ ım son satış tı. Ve böylece satış yöneticim neyin iş e yaramadığı ını görmek için benimle çalış maya baş lamaya karar verdi. Bana bir teş his koydu: "Scott, kapatmıyorsun. Sen satış talebinde bile bulunmuyorsun."

"Ne demek kapatmıyorum? Elbette kapatıyorum."

"Hayır değ ilsin. Bir kere bile kapanmadın."

"Yapmadım mı?"

"HAYIR. Bak, sana en az üç kez kapanmayı öğ rettiğ imizi biliyorum ama senin için sınır yok. Onlara kitaplar hakkında biraz bilgi vermeye baş layın, sonra kapatın. Ve eğer 'Hayır, ilgilenmiyorum' derlerse, 'Ne demek istediğ ini biliyorum' diyorsun ve onlara biraz daha gösteriyorsun ve tekrar kapatıyorsun."

Ben de ş öyle dedim: "Bu gılgınlık. Beni kığmın ü stü ne atacaklar!"

"Sadece dene."

Diğ er yolun iş e yaramadığ ını dü ş ü ndü m, ne olmuş yani?

Bir sonraki ziyaret ettiğ imiz evde kitapları biraz sundum ve Bayandan sipariş i istedi. "Aslında gerçekten ilgilenmiyorum" dedi.

"Sorun değ il, ne demek istediğ ini tam olarak biliyorum" dedim.

Sonra ona biraz daha gösterdim ve tekrar kapattım. Ve o "Bilmiyorum, param yok" dedi.

"Ne demek istediğ ini çok iyi biliyorum" dedim.

Ben de ona biraz daha gösterdim ve tekrar kapattım. Onu en az beş kez kapattım ve dü ş ü ndü m ki, bu ne kadar sü recek? Sanırım beni kovmadı, o yü zden devam edeceğ im.

Ve son olarak, sanırım altıncı kapanış ta "Tamam!" dedi.

Ş ok oldum.

Daha sonra çok ş aş ırtıcı bir ş ey oldu.

Bu hoş kadının tam orada, Gettysburg, Pensilvanya'da bir bankada çalış tığ ı ortaya çıktı. Bir gü n satış larımdan mevduata kadar olan tü m çeklerimi getirmek için bankaya gittiğ imde onu orada gördü m. Veznedar olarak çalış ıyordu. Çeklerimi bankaya yatırdım ve beni gördü ğ ü ne çok utanmış görü nü yordu. Ben de dü ş ü ndü m ki, Aman Tanrım, belki de onu satın almaya zorladım ve ş imdi kendini kötü hissediyordur. Ama pekala, onlara her zaman sipariş i iptal edebileceklerini söylü yoruz.

Ben de çeklerimi ona doğ ru ittim ve "Bu çekleri yatırmak istiyorum" dedim.

Ve dedi ki, "Biliyor musun Scott, umarım karar vermemin bu kadar uzun sü rmesine aldırış etmemiş sindir, ama ben sadece o kitapları gerçekten istediğ imden emin olmak istedim. Ş imdi bunları satın aldığ ım için çok mutluyum."

Ne ders. O andan itibaren sormaktan hiçkorkmadım. Liderlik açısından bu, basitçe ne istediğ inizi sormak, isteklerinizi çok doğ rudan ifade etmek ve iletiş iminizin istek ve vaatlere odaklı olması anlamına gelir.

Çalış anlarınızın neyi satın almasını istediğ inizi belirleyin. Sonra onları bu fikirle sat. Ancak bunları kapatmayı unutmayın. Gü dü , spesifik bir talepte bulunmayı (kapanış) ve karş ılığ ında gü dü , spesifik bir söz almayı unutmayın.

84. Prensiplere Sahip Çıkın

Stil konusunda akıntıyla yü zü n; Prensip konularında kaya gibi durun.

—Thomas Jefferson

KoçJohn Wooden oyuncularına "Kendinizi disipline ederseniz baş kalarının buna ihtiyacı kalmaz" derdi. "Asla yalan söyleme. Asla hile yapmayın. Asla çalma" ve "Gururlu ve kendinden emin olma hakkını kazanın."

John Wooden'ın neden tüm zamanların en baş arılı kolej basketbol koçu olduğ unu öğ renmeye baş lıyoruz. Hiçkimse yaklaş amadı bile.

Hiçkimse sporcularını Wooden kadar mü kemmel bir ş ekilde motive edemedi.

Yetenekli spor yazarı Rick Reilly ş unları hatırlıyor:

Onun için oynadıysanız, onun kurallarına göre oynadınız demektir: Takım arkadaş ınızın onayını almadan asla gol atmayın. Bir kelime kü fü r ve bu gü nlü k iş in biter. Rakibinize saygılı davranın. KoçWooden, ş ampiyonluk kazanmaktan baş ka hiçbir iş e yaramayan, umutsuzca gü ncellik ini yitirmiş ş eylere inanıyordu.

Arkadan veya bacaklardan top sü rme yapılmaz. ('Gerek yok' derdi.) Onun gözetiminde hiçbir UCLA basketbol numarası emekliye ayrılmamış tı. ("Peki ya daha önce bu numarayı giyen arkadaş lar? Takıma katkı sağ lamadılar mı?" derdi KoçWooden. Uzun saç yok, yü z kılı yok. 'Kuruması çok uzun sü rü yor ve yakalayabilirsiniz.')

Spor salonundan çıkarken soğuk" derdi. Bu durum oyuncularını şiddetlendirdi. Bir gün All-America'nın pivotu Bill Walton sakallı bir şekilde ortaya çıktı. 'Bu benim hakkım' diye ısrar etti. Wooden buna güldü bir şekilde inanıp inanmadığını sordu. Walton öyle yaptığı söyledi. Koç "Bu iyi Bill," dedi. 'Güldü inancı olan ve onlara bağlı kalan insanlara hayranım, gerçekten. Seni özleyeceğiz iz.' Walton hemen orada tıraş etti. Artık Walton Koçu haftada bir arayıp onu sevdiğini söylüyor.

Baş kalarını motive etmek için gidebileceğiniz iki yol var. Beğenilenin yollarını arayabilir veya John Wooden gibi onların saygısını kazanabilirsiniz. Saygıları yeterince derinleştiğinde sevmeye başlayabilirsiniz.

85. İlişkilerinizi Yaratın

Gericilik in yaşama, entelektüel ve ruhsal olarak bir kölelik yaşamıdır. Bir tepki yaşamı için mücadele etmek gerekir, gericilik için değil.

—Rita Mae Brown, Gizem Yazarı

Baş kalarını motive etmekte zorlanan liderlere koçluk yaptığımızda, onların temel sorunlarının güneyde çalışmaları tepki vermeleri olduğu her zaman açıkça ortaya çıkıyor.

İnsanlara karşı kendi olumsuz duygusal tepkileri içinde debeleniyorlar. Bir süre sonra bu tip menajerleri dinlerken, country müziğinin sözlerini dinlediğimiz gibi komik bir izlenime kapılıyoruz. Bahsettiğimiz country şarkılarını biliyorsunuz. Temalar şöyle: "O kadar çok kırıldım ki, bir daha asla sana ulaşamayacağım" veya "Kadınlara güvenmiyorum" veya "Erkeklere güvenemezsin." Gerçek şarkıların "Burası Soğuk mu yoksa Sen mi?" gibi başlıkları var. veya "Karım En İyi Arkadaşım La Kağıt ve Ben Onu Özledim."

Country mü ziğ i baş lı baş lı na harikadır ve mağ duriyetin ş iirini ifade eden gerçekten hü zü nlü ş arkılar kendi tarzlarında gü zeldir, ancak temel felsefeleri istediğ imiz motivasyona sahip ekibi yaratmanın etkili bir yolu değ ildir.

Gü nlerini çalış anlarının davranış larına duygusal tepkiler vererek geçiren yöneticiler gerçekten mutsuzdur.

Bu yöneticilerin ihtiyacı olan ş ey yumuş ak bir değ iş im. Çok bü yü k bir değ iş iklik değ il ama bir değ iş im, tıpkı ince ayarlanmış bir arabadaki viteslerin yumuş ak bir ş ekilde değ iş tirilmesi gibi. Tepki vermekten yaratmaya geçmeleri gerekiyor.

Yaptıkları tü m bu tepkiler bir alış kanlık haline geldi ve bu sadece bir alış kanlık olduğ u için tamamen değ iş ime aqk.

İ ş letme koçu Dan Sullivan bunu ş u sözlerle ifade ediyor: "Alış kanlıkları değ iş tirmenin zorluğ u, bize tamamen doğ al gelen bir ş eyi değ iş tirmemizde yatıyor. İ yi alış kanlıklar doğ aldır; Kötü alış kanlıklar doğ al geliyor. Bir alış kanlığ ın doğ ası budur. Doğ al gelen kötü bir alış kanlığ ı, doğ al gelen iyi bir alış kanlığ a değ iş tirdiğ inizde, tamamen aynı hissedersiniz. Sadece tamamen farklı sonuçlar alıyorsunuz."

Yönettiğ imiz insanlara tepki verme alış kanlığ ından kurtulmanın ilk adımlarından biri kendimize basit bir soru sormaktır. Bu, ilk kez yıllar önce Ralph Waldo Emerson tarafından sorulan bir sorudur: "Mutluluğ um neden baş ka birinin kafasında olup bitenlere bağ lı olsun?"

Bu soru, herhangi bir anda ona nasıl cevap verirsek verelim, bize baş kalarıyla sadece tepki vermek yerine yaratıcı bir ş ekilde iliş ki kurma olanaklarını görmeye baş lamamız için ihtiyaç duyduğ umuz zihinsel perspektifi verir.

86. İ stekte Bulunmaktan

Korkmayın

Gü ven ve gü ç pozisyonlarına girdiğ inizde, dü ş ü nmeden önce biraz hayal edin.

—Toni Morrison, Yazar

Üstlerinizden ekibinizin belirli şeyleri yapmasına yardım etmelerini istemeyi istemez miydiniz ? Eğer talepler, vaatler ve takip eylemleri meselesi haline gelebilseydi, liderliği çok daha basit hale getirirdi. BT

olabilmek.

Sormadan önce herkesin (üstleriniz, müşterileriniz, çalışanlarınız) gerçekten evet demek istediğini bilmenize yardımcı olacaktır.

Bir keresinde iletişim üzerine bir seminere katılmış tık ve bize verdikleri alıştırmalardan biri insanların gerçekten evet demek istediğini dramatize etmek için tasarlanmıştı.

Bu yüzden bize uzun bir akşam yemeği molasında dışarı çıkıp insanların hayır demesini sağlamak için üç çamantksız ricada bulunmamız için bir görev verdiler. Görev buydu: Geri dönmenden önce üç hayır yanıtı almanız gerekiyordu .

Ve bunun basit olacağını düşünüyorduk. Scott akşam yemeğini bitirdikten sonra yan masadaki bayanın yanına gitti ve şöyle dedi: "Biliyorsunuz hanımefendi, nakitim biraz kısıtlı, yemeği imi alabilir misiniz?"

Bunun oldukça mantıksız bir istek olduğunu düşünüyorduk ve kadının "Kaybol" diyeceğinden emindi.

Ve bunu söylemeyince şaşkına döndü .

"Şu anda bunu karşılayacak kadar param olduğunu emin değ ilim" dedi ve Scott ona hayır demesi için koçuk yapmaya başladı.

"Ah sorun değil, sadece sordum. Hayır diyebilirsin."

Ve hayır demedi! "Emin değilim..." dedi.

"Başka bir deyişle 'hayır' mı?"

"Eh, sanırım hayır. HAYIR."

"Teşekkürler!"

Scott'ın onun hayır demesini sağlamak için çok çalışması gerekti. Sonra Scott yemeğin parasını ödemek için kasiyere gittiğinde orada bekleyen bir adam vardı ve Scott şöyle dedi : Sorun değil. Ondan hemen bir hayır alacağım.

Scott, "Biliyorsunuz, biraz nakit sıkıntısı çekiyorum" dedi. "Faturamı alır mısınız?"

"Eh, emin değ ilim. Bu neyle ilgili?"

"Eh, hayır diyebilirsiniz."

Onu bir sü reliğ ine yanıma aldım (bir sü re sonra Scott ona hayır diye yalvarmaya baş ladı) ama o sonunda hayır demesini sağ ladım.

İ kisi gitti, biri kaldı. Scott hemen yanındaki bayana döndü ve ben de "Ya sen? Faturamı alır mısınız?"

Neler olduğ unu yeni duymuş tu, bu yü zden çok zor olacaktı g gibi görü nmü yordu! Ama öyleydi. Ve çok uzun bir mü zakerenin ardından, yemeğ inin parasını ödemeye oldukça istekli olduktan sonra, hayır dedi.

Bu tek egzersiz bize çok ş ey öğ retti. İ nsanların hepsi evet demek istiyor.

Artık ne zaman yaratmak istediğ imiz bir projemiz olsa, oraya ıkıp sormaya baş lamakta kendimizi özgü r hissediyoruz. Çoğ u insanın "makul olmayan istekler" diye adlandırdığ ı ş eyleri yapmakta hiçbir korkumuz ya da tereddü tü mü z yok. Çü nkü deneyimlerimizden (defalarca doğ rulandıktan sonra) insanların doğ al eğ iliminin evet demek olduğ unu biliyoruz.

O halde hiyerarş ik dü zende hem yukarı hem de aş ağ ı olarak ne istediğ inizi sorun. Eğ er takımınızın ü st kademelerden bir ş eye ihtiyacı varsa gidip isteyin. Evet yanıtlarını aldığ ınızda, ekibinize ü st dü zey kiş ilerin iş leri ileriye taş ımak için ne yapmayı kabul ettiğ i konusunda iyi haberler vermeye devam edin. Onlara isteklerin gü cü nü öğ reteceksiniz.

87. Kendinizi Değ iş tirmeyin

Hiçbir ş ekilde kusurlu olmadığ ınızı kendinize itiraf etmek muazzam bir cesaret gerektirir.

—Cheri Huber, Yazar/Zen Filozofu

Değ iş tirmene gerek yok!

Konuş malarımızı duyan ya da kitaplarımızı okuyan pek çok kiş i koçluk için bizimle iletiş ime geçerek ş öyle diyor: "Gerçekten bir değ iş iklik yapmaya ihtiyacım var. Hayatımı tamamen değ iş tirmem gerekiyor. Bilinçsiz, otoriter, paranoyak bir yöneticiyim ve lider olmayı öğ renmeye hazırım."

Herkese söylediğ imizi onlara da söylü yoruz: Değ iş menize gerek yok.

İ htiyacınız olan tek ş ey yumuş ak bir geçiş .

Spor otomobilinizin kendisini daha yumuş ak, daha yü ksek bir hıza ulaş tırması için vites kutusunu çkarıp yenisini takmanız mı gerekiyor? Yoksa sadece vites değ iş tirmeniz mi gerekiyor? Vites değ iş tirdiğ inizde bunu yapmak zor mu oluyor? Lastik değ iş tirmek gibi zor mu? Yoksa sadece içne mi kayıyorsunuz?

Zihninizin sizi bir sonraki liderlik performansı seviyesine çkarması için tek yapmanız gereken vites değ iş tirmektir. Diş li kutunuzu değ iş tirmenize gerek yoktur.

Sadece yer değ iş tir. Ve sonra yaklaş tırın. Yakınlaş tır. Aynen böyle.

Tutumunuzu değ iş tirmeniz mi gerekiyor? Nasıl? Neden? Bir tutum nedir Neyse? Bunu nasıl değ iş tirirsiniz?

Tutum , yaş lıların gençleri korkutmak için kullandıkları bir kelimedir. Bu nihai sadist kontrol cihazıdır: "Tutumunu değ iş tirsene iyi olur, oğ lum!"

"Nasıl baba?"

"Benimle uğ raş ma oğ lum."

"Tutum nedir baba? Ona nasıl eriş ebilirim? Değ iş tirmek ş öyle dursun, onu nasıl tanımlayabilirim?"

"Kötü , bunu sana söyleyebilirim."

Eğ er böyle bir konuş manın parçası olduysanız, tû m bu değ iş im kavramında yanlış yola sapmış sınız demektir. Kendinizi yeniden keş fetmek gerçekleş ir. Ancak bu, bir dizi yumuş ak değ iş imin sonucu olarak gerçekleş ir. Bu bir yol, devrim değ il. Bu bir yaş am biçimi haline gelir.

Sadece baş la.

88. E-postalarınızı Arttırın

Hiçbir kötü mser yıldızların sırlarını keşfetmemiş , meçhul bir ü lkeye yelken açmamış
ya da insan ruhuna yeni bir cennet açmamış tır.

—Helen Keller

Ekibinize gönderdiğiniz iniz her e-posta iletişim i bir fırsattır.

Bu ekibe enerji vermek ve bir sonraki projenizin ihtiyaç duyduğ u bulaş ıcı coş kuyu beslemek
için istediğ iniz iyimserliğ i yaymak için yeni bir ş ans.

Ancak 10 yöneticiden dokuzu bu fırsatı görmezden geliyor. Bunun yerine genellikle tarafsız e-
postalar veya kısa, kısa e-postalar, hatta bazen öfkeli e-postalar gönderirler.

Bunların hepsi hata. Çü nkü baş kalarını bilgilendirme iş inizden önce bile ilk iş iniz,
baş kalarını motive etmektir.

O halde buradan baş layalım: E-postanın zaten soğ uk bir araç olduğ unun farkına varın.
İ çinde ses tonu yok. Gözlerde ne bir pırıltı ne de bir ifade sıcaklığı ı var. Sadece soğ uk elektronik
tip.

Bu nedenle tarafsız bir e-posta bile alıcıya soğ uk gelir. Basit bir bilgi aktarımı bile, siz onu
artırma fırsatını değ erlendirmedeğ iniz sü rece, buz gibi ve olumsuz gelir. Daima pompalayın.

Yöneticiden çalış ana kadar olan her iletişim im, iyimserlik aş ılamak için bir fırsattır. Bu fırsatı
boş a harcamayın. Gerçek bir lider asla bunu yapmaz.

Göndermeden önce e-postanıza bakın. Canlandırıcı mı? Alıcıya yönelik bir teş ekkü r veya
takdir içeriyor mu? Alıcıyı övü yor mu? İ lham veriyor mu? Birini mutlu edecek mi?

Değ ilse, tekrar gözden geçirmek için fazladan bir dakikanızı ayırın. Olumsuz tonu olumluya
değ iş tirin. Aydınlatın. Kendinize ş unu sorun: Bu e-postayı almaktan mutlu olur musunuz? Bunu
alırsanız onur ve takdir görü r mü sü nü z?

Davranış sal çalış malar, olumlu pekiş tirmenin davranış ı değ iş tirmek için olumsuz eleş tiriden yedi kat daha fazla iş e yaradığ ını göstermeye devam ediyor.

Olumsuz eleş tiri kızgınlığ a, depresyona, öfkeye ve sabotaja neden olur. İnsanlar kendilerini yabancılaş mış ve yeterince takdir edilmemiş hissedерlerse liderliğ inizi sabote edeceklerdir.

İ ş leri hızlandırın ve ne olduğ unu izleyin. Buna inanmayın; deneme yanılma yöntemini kullanın. Çalış anlarınızın yarısına tarafsız, yarısına olumlu bir e-posta gönderin ve hangisinin en iyi sonuçları aldığ ını görü n.

Bunu yaparak bu konsepti test edebileceksiniz. Memnun kalacaksınız
Aldığ ınız sonuçlarla.

89. İ tmeyi Durdur

İ pi çekin, istediğ iniz yere gelecektir.
Onu itin ve hiçbir yere gitmeyecektir.

—Dwight D. Eisenhower

Thomas Crum, aikido felsefesinin nasıl kullanılacağı na dair seminerler veriyor
gü nlü k iş hayatı. Öğ rettiğ i ş eye "çatış manın bü yü sü " adını veriyor.

Scott, Crum'un yaptığ ı gösterilerden birinde orada olduğ unu hatırlıyor. Crum birinin odanın önü ne gelmesini ve onun önü nde durmasını sağ ladı.

Crum, sanki yemin ediyormuş gibi elini kaldırıp öğ rencinin havaya kaldırdığ ı eline dokunurken, "Elini ş öyle uzat," dedi. Öğ renci doğ al olarak otomatik olarak geri iterek tepki gösterdi.

Crum, "Bu, insanoğ lunun doğ al yoludur. Ben itiyorum, sen veriyorsun
direniş im. Sen geri itiyorsun."

Daha sonra öğ renciden yumruk ş eklinde elini uzatmasını istedi. Bunu yaptı ve ardından Tom Crum elini yumruk yapıp önü ne koydu ve ikisi de birbirini itti. Her yumruk diğ erini itiyor.

Crum, "Hayatı bu ş ekilde deneyimliyoruz" dedi. "Aynen böyle. Benim kazanmaya çalış tığ ım ya da senin kazanmaya çalış tığ ın bir çkmaz ya da mü cadele. Aikido'da asla direnmeyiz."

Tam o anda Crum yumruğ unu indirdi ve gönü llü anında onu itti (ve aikidoda yanınızdan geçen kiş iye doğ ru dönersiniz). Crum gönü llü yle birlikte döndü ve onu hızla ve nazikçe yere doğ ru yönlendirdi.

Crum, "İ ş te bu aikido. Artık direnmiyorum, dolayısıyla artık kavga etmiyoruz. Ve tahmin et ne oldu? Mü kemmel bir uyum içindeyiz, dolayısıyla bu kiş iyi nereye istersem oraya yönlendirmek benim için çok kolay. Aikido böyle iş ler."

Aslında "ai ki do" kelimesi kuvvete karş ı kuvvet değ il, içimizdeki gü çerin harmanlanması anlamına gelir. Ve aikidodaki her hareket, hem saldırganın ki'sinin hem de benim ki'min harmanlandığ ı noktaya gelir. Tam bu noktada, aynı hizada olduğ umuzda, diğ er kiş i ve ona ve vü cuduna ne olacağ ı ü zerinde kontrol sahibi oluyorum. Kesinlikle. Hiçbir çaba gerektirmez. Çü nkü tam bir uyum içerisindeyiz.

Baş kalarını motive etmeye yönelik uygulama derindir, çü nkü gerçekten de halkımın yaptıklarına veya söylediklerine direnmek istemiyorum. Onların doğ al iç enerjilerini ortak bir hedefe, onların ve benimkine doğ ru yönlendirmek istiyorum. Halkımın doğ al enerjisini alıp yönlendirmek istiyorum... Buna karş ı çkmak ya da yanlış yapmak istemiyorum.

90. Bilinçli Olun

Patron korku yaratır, lider ise gü ven yaratır. Patron suçu dü zeltir, lider ise hataları dü zeltir. Patron her ş eyi bilir, lider ise sorular sorar.

Bir patron iş i angarya haline getirir, bir lider ise iş i ilginç hale getirir.

—Russell H. Ewing, Yazar

Eğ er ben bilinçsiz bir yöneticiysem, bana gerçek bir lider olmayı öğ retebilir miyim?

Elbette yapabilirim. Beni gerçek bir lidere dönü ş tü recekse, bilinçli ş ı olanı (bir lider olarak taahhü tlerim ve çalış ma ilkelerimi) bilinçli ve açık hale getirerek iş e baş layın. Bu birinci adım. Bu sü reç bana bir bilgisayar programının nasıl kullanılacağı nı öğ retmek kadar basit.

Belki bir liderlik toplantısı yapıyorsunuz ve neden ve nasıl liderlik etmek istediğ inizi çok açık bir ş ekilde ifade ediyorsunuz. Her ş eyi açıkça ortaya koyuyorsun. Odada baş ka liderler de varsa, hatta sizin liderlik ettiğ iniz liderler de varsa, onları da aynısını yapmaya davet edersiniz. Nasıl liderlik etmeyi planladığ ımız konusunda hepimiz ne kadar açık olursak, çalış anlarımız da o kadar motive olacaktır.

Liderlik seminerlerimizde yapmayı sevdiğ imiz egzersizlerden biri de insanlardan, hayatlarında bir lider olarak hayranlık duydukları ve saygı duydukları birinin adını yazmalarını istemektir. Bu onların bü yü kanneleri, eski bir mü freze lideri veya geçmiş ş irketlerden eski bir öğ retmen veya yönetici olabilir. Bazı insanlar, John F. Kennedy veya Winston Churchill gibi tarihte kendilerini etkileyen bir lideri yazıyor.

Bu egzersizi hemen ş imdi yapmak isteyebilirsiniz. Kendi hayatınızda lider olarak saygı duyduğ unuz birini dü ş ü nün. İ smi bir kenara not edin. Ş imdi o kiş inin en çok hayran olduğ unuz ü ç özelliğ ini yazın. Okuyana kadar okumayın.

Tamam, ş imdi ş u ü ç niteliğ e bakın. Herhangi bir ş ey olabilirler... dü rü stlü k, açıklık, kendine tam inanç yaratıcılık, yargılayıcı olmayan öğ retme tarzı; bu ü ç nitelik ne olursa olsun, onlara bir bak. Bü yü k olasılıkla ve 10 kiş iden dokuzundan fazlası, bir lider olarak artık sizde olan niteliklerdir. Ve bunlar halkınızın sizin hakkınızda söyleyeceğ i ü ç ş ey! Ş unlara bak. Bu doğ ru değ il mi? Onlar senin olduğ un kiş i değ il mi?

Bu gü çlü bir alış tırmadır ç ü nkü size, hayran olduğ unuz liderleri nasıl içselleş tirdiğ inizi ve modellediğ inizi gösterir. Ama ş u ana kadar bilinçaltındaydı. İ ş in pü f noktası onu bilinçli hale getirmek ve her gü n onun için çok uyanık olmaktır.

Bir liderin aş ırı derecede bilinçsiz değ erlerden kaynaklanan gizli bir gü ndeme sahip olması kadar cesaret kırıcı bir ş ey yoktur. Her gü n nereden geldiğ inizi tahmin etmek zorunda kalmaları insanların cesaretini kırıyor.

Hem sizin hem de halkınızın neyi temsil ettiğ inizin tam olarak bilincinde olması çok daha iyi.

91. Gelecekte Gel

Liderliğin özü , vizyona sahip olmanızdır.
Belirsiz bir trompet çalamazsınız.

—Theodore M. Hesburgh, Notre Dame Eski Başkanı

Yöneticiler çoğunlukla, bilinçsizce, ekip toplantılarının ve birebir konferansların aşırı derecede geçmişe odaklanmasına izin verirler.

Ancak işlerin eskiden nasıl olduğunu ve işlerin neden "o zamanlar daha kolay" olduğunu konusunda sürekli olarak kağıtla ekibin moralini bozuyor. Ekip, arızaları ve hataları çözmemek, havalandırmak ve gözden geçirmek için gereksiz derecede uzun süreler harcar.

Bu, geleceğin pahasına yapılır. Ayrıca şu anda da yapılır: iyimserlik, moral ve iyi, düzenli bir yön duygusu pahasına.

İyi bir motive edici, geçmişe takıntılı bir şekilde odaklanma hatasına düşmez. İyi bir motive edici, geçmişle ilgili hemen gelecekle ilgili bir tartışmaya yol açacak bir sıçrama tahtası olarak kullanacaktır: "Bu hatadan gelecekte işimize yarayacak ne öğrenebiliriz? Ve eğer bu tekrar olursa, bunu nasıl daha iyi halledebiliriz?"

İyi bir motive edici için geçmişin gerçekte tek bir amacı vardır: geleceği yaratmak için yapı malzemesi sağlamak. Geçmiş, takılıp kalınacak bir şey, pişmanlık bahanesi, suçlama, nostalji, kişisel saldırı, yenilgiye uğramış bir tavır olarak kullanılmaz. Bir lider, liderliğin insanları geleceğe yönlendirmek anlamına geldiğini bilir. Bir izci liderinin izcileri ormana götürmesi gibi, gerçek bir lider de ekip üyelerini geleceğe yönlendirir.

Daha iyi liderlik geçişiniz, iletişiminizin giderek artan bir yüzdesini geleceğe odaklamayı öğrenmeyi içerebilir: bir sonraki haftanızı tartışmak, bir sonraki ayınızı planlamak, gelecek yıl için hedeflerinizi tasarlamak ve orada olacak fırsatlara bakmak bundan yıllar sonra. Geleceği tartışmak söz konusu olduğunda kapsamlı ve iyi hazırlıklı olun. Ayrıntılar her zaman bilinmiyorsa taahhütler, vizyon ve stratejiler her zaman bilinir.

Motivasyonsuz yöneticiler bilinçsizce inkar edecek ve gelecekle ilgili korku yayacaklardır. Geleceğin ne kadar öngörü lemez ve tehlikeli olduğunu söyleyecekler. Potansiyel sorunları abartacaklar ve her şeyin öngörü lemezliğini vurgulayacaklar. Gerçek görüşümeye çalışacaklar, oysa aslında ödevlerini yapmadıklarını söylemek çok daha doğrudur.

Ekibin geleceği hakkında sürekli bir bilgi ve ilginç iletişim kaynağı olduğu unuz ölçüde başkalarını motive edeceksiniz.

92. Onlara Kendilerine Öğretmeyi Öğretin

Bir erkeğin sizin için olmasını istiyorsanız asla size bağımlı olduğunu hissetmesine izin vermeyin. Bir şekilde ona bağımlı olduğunu unuzu ona hissettirin.

—General George C. Marshall

Scott, Bay Mercado'nun kendisine büyük bir virtüöz Jascha Heifetz ve her zaman çalınamayan Çaykovski keman konçertosu hakkında anlattığı bir hikayeyi hatırlıyor.

Heifetz'in öğretmeni büyük Alman kemancı Leopold Auer'di. Mercado bir keresinde şöyle demişti: "Auer Çaykovski'nin keman konçertosunu hızlı bir şekilde çalamazdı. Heifetz'den önce hiç bu kadar hızlı yapılmamıştı."

Bu parçayı hızlı bir şekilde seslendiren ilk kişi Heifetz'di! Ve eğer öğretmen öğretmeni Auer bunu hızlı bir şekilde yapamıyorsa ve Heifetz'e öğrettiyse, o zaman Heifetz bunu nasıl yapabildi?

Bazıları şöyle diyebilir: "O sadece bir yetenekti."

Ama Bay Mercado'ya göre açıklama bu değildi. Şöyle dedi: "Scott, eğer Auer sadece Heifetz'e Auer gibi çalmayı öğrettiyse, o zaman

Heifetz, Çaykovski'nin keman konçertosunu asla bu kadar hızlı çalmazdı. Ama Auer'in yaptığı bu değ ildi. Ona enstrüman çalmayı kendi kendine nasıl öğ reteceğ ini öğ retiyordu . Öğ retmeninden daha iyi olmayı bu şekilde öğ rendi."

Bu çok güçlü bir ayrımdır. Auer'in bu kadar olağ anüstü bir öğ retmen olmasının nedeni de budur.

Amacınız Leopold Auer'in öğ rettiğ i gibi öğ retmek, liderlik ettiğ iniz insanların sizden daha iyi olmasından kesinlikle korkmamak. Çünkü harika bir antrenör ve liderin yaptığı budur. Bize harika bir kariyere nasıl sahip olacağ ımızı öğ retmiyorlar. Bize harika bir kariyere sahip olmayı kendimize nasıl öğ reteceğ ımızı öğ retiyorlar .

93. Değ iş im İ çin Özü r Dilemeyi Durdurun

Eğ er dış arıdaki değ iş im oranı içerdeki değ iş im oranından fazlaysa son yakındır.

—Jack Welch

Takımdaki her türlü değ iş iklik için özü r dileyen menajerler, Uyum sağ lamak, düşük moral ve cesaret kırıklığ ının tohumlarını ekiyor.

Ne zaman yeni bir politika, ü rü n, sistem, kural veya proje ortaya koysalar bunun için özü r diliyorlar. Değ iş imin takımın refahına zararlı olduğ unu ve değ iş imin bir gün bu kadar acı çekmek zorunda kalmamayı umacağ ımız bir şey olduğ unu ima ediyorlar. Bu, bilinçsiz ve efkatli görü nme ve sevilme gü dü sü yle yapılır, ancak bir kurbanlar ekibi yaratılmasıyla sonuçlanır ve ekibin asimile olması ve değ iş ime alış ması için gereken süre yi önemli ölçü de uzatır.

Gerçek bir lider değ iş im için özü r dilemez. Gerçek bir lider, değ iş ime kolaylıkla eş lik eden korkuyu beslemez. Bunun yerine lider, değ iş imin savunucusudur. Bir lider, sürekli değ iş en bir organizasyonun faydalarını sürekli olarak iletir. Bir lider onaylıyor

Daha y ksek  retkenlik ve yenilik d zeylerine ulaş mak içn kendini s rekli olarak yeniden keş feden organizasyon.

Her değ iş iklik bir nedenden dolayı yapılır. Her değ iş ikliğ e karar verildi ğ nk değ iş imin olumlu yönleri olumsuzluklardan daha ağ ır basıyordu. Dolayısıyla, motivasyonu y ksek bir lider olmak istiyorsanız, olumlu yönleri baş tan sona oğ renmeniz yeterlidir. Değ iş imin iyi tarafı hakkında bilmeniz gereken her ř eyi oğ renirsiniz ğ nk liderlik budur. Liderlik olumlu yönde iletiş im kurmaktır.

Bilinçsiz yöneticiler de oğ u zaman değ iş imlerden en az kendi ğalış anları kadar rahatsız oldukları içn s rekli özü r diliyorlar ve bu da ekibin ř irketin misyonundan tamamen kopmuş olduğ u izlenimini g ğendiriyor.

Ama sen değ il. Siz bir lidersiniz ve bu nedenle ekibi her zaman ř irketin misyonuna yeniden bağ layacaksınız. Değ iş iklik içn özü r dilenmeyecektir. Oğ t n g c n artıracak bir ř ey içn neden özü r dileyesiniz ki? Her değ iş iklik (her biri) yalnızca organizasyonun nihai yaş ayabilirliğ ini g ğendirmek amacıyla yapılır.

Bu y zden değ iş imi savunuyorsunuz. Bu y zden onu ekibine satıyorsunuz.

94. Bırakın İ nsanlar Onu Bulsun

İ nsanlar bir lider ile patron arasındaki farkı soruyor.

Lider ağta, patron ise gizli ğalış ır.

Lider liderlik eder ve patron arabayı s rer.

—Theodore Roosevelt

Scott, antrenör ve oğ retmen Rodney Mercado'yu ve oğ rettiğ i ve motive ettiğ i insanlardan olağ an st performanslar elde etme konusundaki usta anahtarını bir kez daha hatırlıyor:

Mercado'nun herhangi iki öğrencisinin yan yana çaldığını duysanız, aynı öğretmenin olmadığına kesinlikle yemin edersiniz. Oynama tarzları çok farklı olduğu için bunun fiziksel olarak imkansız olduğunu söyleyebilirsiniz. Müzik dersi alan çoğu kişi, dinleyicilerin öğrencinin öğretmeninin kim olduğunu öğrencinin nasıl çaldığına bakarak anlayabileceğinin farkındadır.

Ancak Mercado'da bunu yapamayacağınız gibi, aynı öğretime sahip olamayacaklarına, bunun mümkün olmadığını da kesinlikle yemin edersiniz.

Peki bunu nasıl başardı? Bir kere bize hiçbir zaman "yapma" demedi, "hayır" demedi, enstrümanın nasıl çalınacağını hiç anlatmadı.

Tipik bir örnek, çok temel bir şey, yayın nasıl tutulacağıydı. "Tamam Scott, senden yapmanı istediğim şey elini bu şekilde tutmayı denemen" derdi ve elimi olabildiğince sağa tutmam gibi aşırı bir pozisyon almamı isterdi. Hala yayımı kullanabiliyorken bunu yapabilirdim. Bu şekilde biraz müzik çalmamı isterdi ve sonra şöyle derdi: "Tamam, peki. Şimdi tam tersini yapmanızı istiyorum" ve elimi mümkün olduğu kadar sola doğru koymamı isterdi - çok rahatsız edici bir pozisyon - ve sonra şöyle derdi: "Bu pasajı çal."

Daha sonra şey soruyu sorardı: "Şimdi bu iki uçtan birini seçmek zorunda kalsanız hangisini seçerdiniz?"

"Eh, tamamen sola, çünkü biraz daha az hantal. tamamen sağa doğru."

"Yani bu sana şeyi söylüyor Scott, muhtemelen elini tamamen sağa ve sola doğru bir yerde tutmak isteyeceksin ve muhtemelen sağdan çok sola doğru olacak. Sizin için en iyi olan yolu bulun."

Ve ben şöyle dersem, "Peki ya başkaları sana dayanman gerektiğini söylerse? Elin belli bir şekilde mi?"

Mercado daha sonra bir dizi profesyonel örnek sunacaktı. bunu farklı şekilde yapan kemancılar. Benden bunu açıklamamı istiyor.

"Peki bu sana ne anlatıyor Scott?"

"Eh, bunu yapmanın tek bir doğru yolu yok."

"Evet, o zaman sana neyin işe yaradığını bul."

Ve bu onun öğ retme yöntemiydi.

Bundan ders ç kardım ve insanları motive ederken bunu, bir ş eyi yapmanın asla tek bir doğ ru yolu olmadığı ı anlamına gelecek ş ekilde uyarladım. Çalış anlarıma telefon görü ş mesi yapmanın veya bir mü ş teriden bilgi toplamanın "doğ ru yolunu" göstermek yerine, onların kendi yollarını geliş tirmelerine izin vereceğ im. Mü zik dersinde benim için öğ rendiğ im ders, insanların kendilerini motive edecekleriydi eğ er onları nazikçe o yöne doğ ru yönlendirirseniz, kendi yöntemleriyle.

95. Acımasız Bir İ yimser Olun

Bir lider umut taciridir.

—Napoleon Bonapart

Kötü mserlik, biz yöneticilerin yapabileceğ i hataların en temelidir. Yöneticinin, organizasyonun ve dolayısıyla takımın geleceğ i konusunda iyimser olmama durumu, takındığ ı bir duruş tur.

En son ş irket kararlarının ardındaki mantığ ı öğ renerek ekip toplantılarına hazırlanmayı reddetmektir. Bu, iş letmenin baş arısı için tavır almayı reddetmektir. Örgü tü n devam eden stratejisinin savunucusu olmayı reddetmektir.

Aynı zamanda, her konunun olumlu taraflarını savunmadan, olumsuz taraflarını kabul etme ve onlarla aynı fikirde olma abartılı bir eğ ilimdir. Bazen iyimserlik yalnız ve cesur bir pozisyonudur, bu yü zden çoğ u yönetici bunu yapmaz. Üzü cü olan ş u ki, takımın liderinden en çok istediğ i ve ihtiyaç duyduğ u ş ey bu.

Bilingsiz yönetici her zaman bu kadar karamsar davranarak ne yaptığ ının farkına varamazken, gerçek bir lider iyimserliğ in ne olduğ unu ve ne iş e yaradığ ını çok iyi bilir: İ yimserlik, ş ikayetlerden ziyade fırsatlara ve olasılıklara odaklanma pratiğ idir. piş manım.

Gerçek bir iyimser, pembe gözlü k takan beyinsiz bir Pollyanna değ ildir. Gerçek bir iyimser bundan daha gerçekçidir. Gerçek bir iyimser, organizasyondaki sorunlarla yü zleş mekten ve onları anlamaktan korkmaz. Ancak bir sorun tam olarak tanımlanıp anlaş ıldığı nda iyimser kiş i, dü ş ü nceyi fırsata ve olasılığ a yönlendirir.

İ yimser liderler her durumun olumsuz taraflarını kabul eder, ardından dü ş ü ncelerinin çoğ unu olumlu yönle odaklarlar. Ayrıca iletiş imlerinin çoğ unu olumlu yöne odaklıyorlar. Takımdaki olumsuzlukların her zaman iyi bilindiğ ini biliyorlar. Ancak bunun iyi tarafı hiçbir zaman bu kadar iyi bilinmez. Kim aptal bir iyimser gibi görü nmek ister? Zeki ve esprili bir kötü mser olmak çok daha popü ler ve kolaydır. Ama bu liderlik değ il.

Ş ikayetç ve kötü mser bir ekip karş ısında iyimser olmak cesaret ve enerji ister. Bu, çoğ u ekip ü yesinin asla yapmaya istekli olmayacağ ı bir ş eydir. Liderliğ in kalbi ve ruhudur. Ve bunun için ara sıra saldırıya uğ rasanız da, sonunda, en sonunda, hayatınız neredeyse sona erdiğ inde, ekip ü yeleriniz sizi en çok sevecek olan ş ey budur.

96. Dikkat Edin

Sorunlarınızı tamamen ortadan kaldırmayı ummayın; onları dikkatle beslemeyin, fark edilmeden ölecekler. Dü ş ü ncelerinizi iş inize odaklayın, aralarınızı arkadaş larla doldurun, gü neş iş ış ığı zihninize yeniden girecek.

—Samuel Johnson

Dikkat ettiğ iniz her ş ey geniş ler. Bū yü yor.

Ev bitkilerinize dikkat edin, bū yü sü nler. En sevdiğ iniz davaya dikkat edin; tutkunuz ve bilginiz o davanın baş arısını artıracaktır. Dikkat böyledir. Onu nereye yönlendirirseniz yönlendirin, o dikkatin nesnesi bū yü r.

Ekibinizin ü yeleriyle konuş tuğ unuzda, onları elde etme çabasına değ il, istediğ iniz nihai sonuçlara dikkat etmeye devam edin. Yöneticilerinizi övdü ğ ü nü zde, çabalamanıza, çaba göstermenize ya da çabalamanıza değ il, onların sizin istediğ iniz ş ekilde elde ettiğ i sonuçlara dikkat edin.

Çoğ u yönetici bu hayati noktayı gözden kaçırıyor: "Denemeyi" ödü llendirmeye devam ediyorlar, bunu yapmanın bilinçaltına "denemenin" her zaman yeterli olduğ u mesajını gönderdiğ ini fark etmiyorlar. İ nsanları çok geçmeden, eğ er çaba gösterdiklerini gösterebilirlerse, aktivite gösterebilirlerse, o zaman nihai sonuçlara o kadar fazla odaklanılmayacağ ını dü ş ü nü rler.

Nihai sonuçları her ş eyden daha fazla ödü llendirdiğ inizden emin olun.

Bunu yaparsanız daha iyi sonuçlar elde edersiniz. Bunu yapan sen olmalısın. Bir kiş inin kendi rakamlarına ulaş masını istiyorsanız rakamlardan bahsetmeye devam edin.

Bunun yerine, her ş eyin ne kadar zor olduğ unu kabul ederseniz ve herkesin ne kadar çabaladığ ını kabul ederseniz, o zaman elde edeceğ iniz ş ey budur: daha az sonuç ve daha fazla çaba. Neyi övü yorsan o bü yü r. Her zaman. Hasatın kanunu bu.

Dikkat gü çü dü r. Ancak çoğ u insan tü m gü n boyunca dikkatlerinin dış gü çler tarafından itilip çekilmesine izin verir. Ş ans eseri bir telefon görü ş mesi. Bazı sinir bozucu e-postalar. Birisi masasının yanından geçiyor ve anlamlı bir soru soruyor. Dikkat bu ş ekilde çok ince bir ş ekilde yayılır.

Ama dikkatiniz para gibidir. Değ erli bir hazinedir. Ş eylere ödenir. Bir sebepten dolayı dikkat edin diyoruz . Yatırım yapılır. Ödemeyi seçtiğ iniz ş eye göre ödeme yapılır. Eğ er bunu istediğ iniz ş eylere (ölçü lebilir, sayısal sonuçlar ve spesifik sonuçlar) öderseniz, istediğ iniz ş eylerin giderek daha fazlasını elde edersiniz.

97. Bir Rutin Oluş turun

Sabır ve azim, zorlukların ve engellerin ortadan kalkmasını sağ layan sihirli bir etkiye sahiptir.

—John Quincy Adams

Liderlik baş arısı kolay değ il ama o kadar da zor değ il.

Kendimiz için sıklıkla yaptığımız kadar zor değ il.

Motivasyon baş arısının önündeki en büyük psikolojik engel, kalıcı özellikler efsanesidir. Hareket alış kanlıklarının alış kanlık değ il, kalıcı özellikler olduğu unu düşünün insanlardır. Tamamen yanlış olan bu efsaneye inanmak, insanları bir hapisaneye, demir bir sınırlama ağına hapseder. Ve bunların hepsi gereksiz!

Sizin ve benim gün boyunca gösterdiği imiz tekrarlanan eylem kalıpları, kalıcı özelliklerin, karakter kusurlarının veya kişilik tuhaflıklarının sonucu değ il, alış kanlığı nı sonucudur.

Eğer belirli bir eğitimimiz hoş umuza gitmiyorsa (diyelim ki özgüveni aş an bir çalış anla o önemli konuş mayı ertelemek), o zaman bu eğitimimi düzeltmenin ilk adımı onu olduğu gibi görmektir: bir alış kanlık. Alış kanlık, tekrar yoluyla kalıcı gibi görünen bir davranış modelidir. Eğer zor görevleri yapmayı kolay olanları uyararak tekrar tekrar ve sürekli olarak ertelersem, bu bir alış kanlık haline gelecektir. Bu insan nörolojik sisteminin kanunudur.

Peki ne yapacağız?

Yeni bir alış kanlık oluşturmak için yapmamız gereken tek şey bir rutin oluşturmaktır. Bu doğru, bir rutin! Lütfen kendinize şunu tekrarlayın: "Bunun için öz disiplini ihtiyacım yok, yeni bir ilişkiye ihtiyacım yok, yeni bir karakter gücü ne ya da daha fazla irade gücü ne ihtiyacım yok: Tek İhtiyacım Olan Bir Rutin."

En iyi akıl hocalarımızdan ve iş üretkenliği koçlarımızdan biri olan Lyndon Duke, bir keresinde, dağınık dairesinin durumundan yakınlıkla uzun yıllarını özgüvenini düşünmekle harcadığını söylemişti. Yalnız yaşıyordu ve uzun ve keyifli saatler geçiren, ancak evini temiz tutamayan oldukça aktif bir iş dehasıydı. Kendi kendine disiplinsiz ve düzensiz bir insan olduğu unu söylüyordu. Çok geçmeden kendi zihninde o bir serseri oldu. Kalıcı karakteristik: salak.

Sonunda tek eksik şeyin rutin olduğu unu anladı.

Tek eksiği bu! İradeden, iyi karakterden ya da özdenetimden yoksun değ ildi. Hiç de bile! Sadece bir rutinden yoksundu.

Bu yüzden bir rutin oluşturdu: "Her sabah 20 dakika boyunca iş leri düzelterek im." Pazartesi günleri, kahve demlenirken ve yumurtalar kaynarken, 170

sadece birkaç kısa ve hızlı dakika için oturma odasını temizliyordu.

Salı günleri, onun mutfağı. Çarş ambalaları, yatak odası. Perşembe günleri, salon ve veranda. Cuma günleri, ev ofisi ve çalışma odası. Ve her Cumartesi sabahı 20 dakika boyunca onun tercihinin göre daha derin bir temizlik yaptık.

Bu onun rutini haline geldi. Bir rutinin güzelliği, sonunda alışkanlığı dönüşmesidir.

"İlk başta garip ve tuhaftır" dedi. "Ve kendi kendime bunun o kadar doğ al olmadığı ve rahatsız edici olduğu ve muhtemelen hiçbir zaman devam edemeyeceği imi düşünüyordum, ancak kendime 90 günük ücretsiz deneme sözü verdim. Eğer teorim yanlış olsaydı onu bırakmakta özgür olurum. Benim teorim, yalnızca bir rutine ihtiyacım olduğu ve rutinin bir rutini haline geldiğinde hayatımın zahmetsiz ve doğ al bir parçası olacağı yönündeydi."

Bütün bunlarda kesinlikle haklıydı. Rutininin alışkanlık haline gelmesinden çok sonra onu evinde ilk ziyaret ettiğimizde ne kadar temiz ve düzenli görüldüğünü fark ettik. Temizlemek için birisinin geldiğini sanıyorduk.

Sonra bize bir rutin oluşturmanın gücünden, kesinlikle baş döndürücü ve aşırı gücünden bahsetti.

"Artık bunu o kadar doğ al bir şekilde yapıyorum ki, bazen bunu yaptığımı bile hatırlamıyorum" dedi. "Bu yüzden kontrol etmek için oturma odama bakmam gerekecek ve bir baktım ki her şey yolunda mı. Hiç düşünmeden yapmıştım."

Eğer profesyonel hayatınızda bir şeyler olmuyorsa, "falanca disiplinli" olsanız daha üretken olabilirsiniz, artık endişelenmeyin. Bu sizinle ilgili değil. Bu sizin rutin eksikliğiyle ilgili. İhtiyacınız olan tek şey bir rutin. Rutininizi oluşturun ve rutininizi takip edin, bunu 90 gün boyunca yaparsanız, bu sizin için o kadar zahmetsiz ve doğ al olacaktır ki, bir daha düşünmek zorunda kalmayacaksınız.

Takım toplantılarınıza hazırlanmadığınız için kendinizden nefret mi ediyorsunuz? Sende hiçbir sorun yok. Sadece bir rutine ihtiyacın var. E-postanızın bir lider olarak değerli zamanınızı ve yaşamınızı alması sizi rahatsız mı ediyor? Herhangi bir işel gücünü kağırmıyorsunuz; bir rutini kağırıyor. E-postanızı günde iki kez kontrol edin ve çalışmalarınıza ne yaptığınızı söyleyin. Kendinize bir rutin oluşturun. 90 gün boyunca rutininizi takip edin. O zaman özgürsünüz.

98. Ödül Verin

Sevgi her zaman yaratıcıdır ve korku her zaman yıkıcıdır.
Yeterince sevebilseydin, dünyadaki en güçlü insan olurdun.

—Emmet Fox, Yazar/Filozof

Motivasyonun en önemli prensibi şudur: Ne ödüllendirirseniz onu alırsınız.

Bu her ilişki için geçerlidir. Bu evcil hayvanlar, ev bitkileri, çocuklar için de geçerlidir.
ve aşklar. Ödüllendirdiğiniz şeyi alırsınız.

Bu özellikle takım motivasyonu için geçerlidir.

İstenilen davranışın olumlu pekiştirilmesi çok daha hızlı çalışır ve
kötü davranışları eleştirmekten çok daha kalıcıdır.

Sevgi her zaman korkuyu yener.

Çalışanlarını iyi performanslarından dolayı ödüllendirmenin yollarını kendi başlarına bulan
liderler, tüm gün ortalıkta koşarak çalışanlarının kötü performansından kaynaklanan
yangınları söndüren liderlerden daha iyi performans elde ederler.

Çoğu insanın bu ödül konseptini en üst düzeyde karmasının nedeni, onu uygulamaya
koymak için çok uzun süre beklemeleridir. İnsanları ödüllendirip ödüllendirmeyeceğine karar
vermek için beklerler ve çok geçmeden, farkına bile varmadan, çözülmesi gereken büyük bir
sorun ortaya çıkar. O zamana kadar artık çok geç.

Her günün belirli bir bölümünü, yalnızca sözlü bir ödül olsa bile, insanları ödüllendirmeye
ayırın. Günün sonunda on dakika. Telefona geç. Birkaç e-posta gönderin. Ödül. Ödül. (Bazen
finansal ikramiyeler ve ödüller yerine sözlü ve yazılı ödüller, bir kişiye daha fazlasını yapma
konusunda ilham verme konusunda en ileri giden ödüllerdir.)

Bob Nelson'ın şirketlerin çalışanlarını nasıl ödüllendirdiğine ilişkin mükkemmel çalışması
Çalışanları Ödüllendirmenin 1001 Yolu'nun bir kopyasını edinin ve bunu okuyun.

elinde sarı fosforlu kalem veya kırmızı kalem. Bunu yapan tanıdığ ımız herkes ekibinin verimliliğ ini artırır. Bunu yapan tanıdığ ımız herkes kitabın bambaş ka yerlerinin altını ç izer, altını ç izer ve sonra fikirleri kendi tarzına uygun fikirlere dönü ş tû rû yor. Fikirlerin ç oğ u fazladan zaman gerektirmez, sadece ö dü llendirmek için ekstra bağ lılık gerektirir.

Ama ö dü llendirdiğ ini alacaksın.

99. Yavaş la

Hiçbir ş ey bir insanın baş kalarına liderlik etme yeteneğ ini, her gü n kendine liderlik etmek için yaptığ ı kadar kesin bir ş ekilde kanıtlayamaz.

—Thomas J. Watson, Eski CEO, IBM

Yavaş larsan daha iyi liderlik edersin. Siz de daha fazlasını baş aracaksınız.

Doğ ru olacak gibi görü nmü yor. Yavaş lamak çok daha fazla iş yapılmasını sağ layacak gibi görü nmü yor. Ama ö yle. Bunu yaptığ ınız her gü n, daha fazlasını baş aracaksınız. Yavaş lamayı deneyeceğ iniz her gü n, kaplumbağ a ve tavş an efsanesinin ardındaki gerç eğ i anlayacaksınız.

Yavaş lamanın en önemli unsuru, her zaman ü zerinde ç alış ılacak doğ ru ş ey ü zerinde ç alış tığ ınızı bilmektir.

İ ş letme danış manı Chet Holmes, kendisinin ve mü ş terilerinin bunu, her gü n Yapılması Gerekenler listesinde yalnızca altı ş eyin olmasını sağ layarak baş ardıklarını söylü yor. Bu liste onların yavaş lamasını sağ lıyor.

“Neden sadece altı ş ey?” diyor Holmes. “Çü nkü bundan daha bü yü k bir listeyle genellikle listeyi kısaltmaya ç alış ırsınız. Gü nü nü zü listeyi kırparak geç iriyorsunuz. Gü nü n sonunda listedeki önemli ş eylerin ç oğ unun tamamlanmadığ ını hissediyorsunuz. Sadece aş ağı ya bakıp 'Ah, en önemli ş eyleri yapmadım' diyorsunuz. Listenizi tamamlamamanın kötü bir psikolojik etkisi var! Ve bu yü zden yalnızca en önemli altı ş eyi listeleyin... ve sonra bunları yaptığ ınızdan emin olun . Ne kadar çok ş ey baş ardığ ınıza ş aş ıracaksınız.”

Eğer yanlış yoldaysam, yolda hız yapma konusunda ne kadar iyi olduğum önemli değil.
Hala yanlış yol.

Kendime şu unu hatırlatmam gerekiyor: Yavaş la ve kazan. Tatlı ve nazik zamanımı ayırmam gerekiyor. Önemdeki bu konuşmanın rahat ve güldür olmasını istiyorum, böylece ilişkim rahat ve güldür olur. Yani bütün gün kendime şu söylemek yardımcı oluyor: Yavaş la. Bundan bile daha yavaş .

İşte buyurun.

100. Harika Olmaya Karar Verin

Hayat, insanlardan, hayattan talep ettiğinden daha fazlasını talep ettiğinde -ki bu normalde böyledir- ortaya çıkan şey, neredeyse ölüm korkusu kadar derin bir hayata kırgınlıktır.

—Tom Robbins, Yazar

İnsan ya şimdi ya da ölüm döşegindeyken tuhaf bir gerçeğin farkına varır: Harika olmamanın hiçbir mazereti olamaz.

Eğer bir liderseniz, lider de odur. Eğer hala sadece bir yönetici iseniz, sadece yönetmeyi başarıyorsanız, belki de yönetebilirsiniz, ama bu ne kadar tatmin edici? Bilinçaltınız sizinle ne kadar gurur duyuyor? Aileniz ne kadar gurur duyuyor?

Bir gün yaptığınız işte mükellem olmaya karar vereceksiniz . Asla arkana bakmayacaksın. Karardan asla pişman olmayacaksın. Karar verdiğiniz anda bu çok önemli bir şey gibi görülmeyebilir, ancak bir şekilde kararın nihai olduğun bileceksiniz. Tekrar gözden geçirilmesi gerekmeyecek.

Mükellem olmanın iyi olmasının bir nedeni var: insanlar sizi takip etmek istiyor. İnsanlar sana saygı duymaya başlıyor. İnsanlar sana daha çok benzemek istiyor. İnsanlar sizin için bir şeyler yapmak istiyor.

Ve eğer kendinize karşı dürüst olursanız, bir gün kendiniz için gerçeğin farkına varacaksınız, ya şimdi ya da ölüm döşeginizde:

Harika olmamanın hiçbir mazereti yoktu.

Önerilen Okuma

İş yerinde Öz Saygı, Nathaniel Branden

Tracy Goss'tan Güç Üzerine Son Söz

Güçlen Savaşçılar Dale Dauten

Çalışma Oyunu Charles Coonrad

Dizin

(Aşağıdaki sayfa numaraları ciltli baskıdaki sayfalara atıfta bulunmaktadır. Bu e-Kitap baskısında bu referansları bulmak için yazılımınızın "Bul" veya "Ara" özelliklerini kullanın.)

Çalışmaları Ödüllendirme'nin 1001 Yolu, 211

SANAT, 72-73

tanınma, bir kültür oluş turma, 169-170

aksiyon, alma, 174-175, 180

eylemler ve alışkanlıklar, 207-210

Adams, Henry B., 173

Adams, John Quincy, 80

Agather, Elaine, 157

anlaşmalar, yönetme, 50-55

aikido, 176-178, 194-196

Allen, George, 133

özür dilerim, yapıyorum, 201-202

dikkat, ödeme, 206-207

tutum, tavrını değiştirme, 191-192

Auer, Leopold, 200

Aurelius, Marcus, 41

Baruh, Bernard, 147

Bell, Lawrence D., 96

Bennis, Warren, 23, 55, 73, 91, 139, 158

Siyah, Duane, 125

Bonapart, Napolyon, 204

patronlar, kendi iş inizi yönetmek, 46-47

Branden, Nathaniel, 74, 140, 143

nefes alma, 163-164

Brett, George, 144

Kahverengi, Rita Mae, 187

Buxton, Charles, 120

katılım, 33

Bymes, James F., 142

Campbell, David, 20

önemsemek ve strese sokmak, 44-46

Carnegie, Dale, 46

Carver, George Washington, 170

Castaneda, Carlos, 127

sebep-sonuç 24-25

zorluklar, yü zleş mek, 118-119

değ iş im, hızlanma,
32-34 kabul etme,
142-144 özü r dileme, 201-202

Channing, William Ellery, 167

Chesterton, Bü yü k Britanya, 158

Churchill, Winston, 125, 197

koçuk, kendiniz için, 173-174

Collins, Jim, 100

iletiş im, 91-92, 193-194

konsantrasyon, 137-139

endiş e, endiş eyi dile çevirmek, 167

çatış ma, kaçınma, 194-196

çatış ma, 72-73

Konfü çyü s, 144

bilinç, 196-197

Coonradt, Charles, 28, 64

Coue, Emile, 150

eleş tirmek, 25-26

Crum, Thomas, 194-195

Dale, Arbie M., 127

Dauten, Dale, 47, 49, 78, 90

son teslim tarihleri, ayarlama, 165-167

kendi kendine tartış mak, 106-108

DePree, Maks, 108

anlaş mazlıklar, aş amalı olarak sona erdirmeye, 152-154

Disraeli, Benjamin, 141

Drucker, Peter F., 26, 32, 59, 67, 154, 165

Dü k, Lyndon, 208-210

eğ itim, eğ itiminize devam etmek, 154-155

sonuç ve neden, 24-25

ego, seninkini besliyor, 73-75

Einstein, 28

Eisenhower, Dwight D., 19, 81, 194-196

e-postalar, heyecanlanma, 193-194

Emerson, Ralph Waldo, 24, 39, 90, 135, 174, 188

enerji tahliyeleri, 123-125

coş ku, liderlik, 135-137

değ erlendirmeler, iş yapma, 92-95

Ewing, Russell H., 196

örnek, önde, 144-147

denemek, yapmayı öğ renmek, 90-91

baş arısızlık, unutmak, 178-179

geri bildirim, verme, 28-30

Feldenkrais, Moş e, 99

BALIK, 14

odaklanma, kazanma, 26-28

odaklanmış liderlik, 147-149

Ford, Henry, 168

Tilki, Emmet, 210

Frost, Robert, 85

temel bilgiler, yönetim, 96-97

geleceğ e odaklanmak, 198-199

İ ş Oyunu, 64

Gandi, 38

Kapılar, Bill, 112

Geneen, Harold, 92

Yetenekli Patron, The, 79

Gimbel, Bernard, 25

Gleeson, Kerry, 68

Gogh, Vincent van, 159

Goldberg, Natalie, 45

"İyi polis, kötü polis" oynuyor, 80-81

İ yiden Mü kemmele, 100

bü yü klü k, baş armak, 213-214

Greenleaf, Robert, 80

alış kanlıklar ve eylemler, 207-210

Hanh, Thich Nhat, 156-157

Hardison, Steve, 171-173

kalp, aklının seni yönetmesine izin ver, 168-169

Heifetz, Jascha, 199-200

Hesburgh, Theodore M., 198

Tepe, Napolyon, 150

Hock, Dee, 155

Holmes, Chet, 212

Holmes, Oliver Wendell, 97

Ev Deposu, 174

Huber, Cheri, 191

IBM, 212

giriş , alma, 31-32

görü ş me, 75-77, 78-79

JacQuaeline, 39

James, William, 123

Jefferson, Thomas, 186

Johnson, Samuel, 206

Johnson, Spencer, 156

JPMorgan, 157

Jung, Carl, 176

karate, 176-178

Kasparov, 168

Keller, Helen, 193

Kennedy, Dan, 183

Kennedy, John F., 197

Kenobi, Obi-Wan, 78

177-178'e kadar

Kral, Martin Luther, 129

kung fu, 176-178

dil, önde gelen, 108-111

Lau, Charlie, 144-145

Gü l en Savaş ı, The, 49

liderlik,

 bilindi, 47-48

 tanımlayıcı, 38, 49-50, 155-156

 odaklanmış , 147-148

örnek olarak liderlik etmek, 144-147

öğ renme, devam etme, 154-155

Lee, Blaine, 155

sınırlamalar, katılmayı reddetmek, 79-80

Lincoln, İbrahim, 42, 160

dinleme, 23-24, 156-157

yalan söyleme, 42-44

Malraux, André, 72

Marshall, George C., 199

dövüş sanatları, 176-178, 194-196

Matthews, William, 137

McKain, Robert J., 181

Mencius, 35

Mercado, Rodney, 69-71, 96-97, 129-132, 138-139, 163-164, 199-200, 202-204

zihin, seninle liderlik etmek, 168-169

Montgomery, Marshall Sahası, 111

Morrison, Toni, 189

motive çalış anlar, iş e alma, 75-77

baş kalarını motive etmek, 129-133

motivasyon,
yaparak, 97-99
kaynağı, 19-20

Nardelli, Bob, 174

Nelson, Bob, 211

hayır, söyleme yeteneği, 112-114

Notre Dame, 198

Lider Olmak Üzerine, 158

iyimserlik, 204-206

sonuç koçduk, 59-63

sahipler ve mağ durlar, 35

sahip olma, alma, 127-129

geçmiş e odaklanmak, 182

Patton, George S., 23, 38, 163

Pauling, Linus, 152

PDA'lar, 149

Akran, Dennis A., 78

performans, çalış anlarınızın puanlanması, 92-95

Perot, H. Ross, 49

Peters, Tom, 79

Pirsig, Robert, 118

plan tasarlamak, 120-122

olasılıklar, tanımlama, 69-71

gü ç vazgeçme, 160-163

ilkelere tutunmak, 186-187

öncelikler, ayarlama, 85-90, 164-165

verdiğ in sözleri tutmak, 159-160

amaç kendini bilmek, 67-68

bırakma, 133-134

gü vence, gü cü , 151-152

rekreasyon, motivasyon, 63-67

Redmoon, Ambrose, 182

Reilly, Rick, 186-187

pekiş tirme, pozitif, 111-112, 210-211

Kendinizi Yeniden Keş fetmek, 35

iliş kiler, inş a etme, 122-123, 187-189

gevş eme, 129-133, 212-213

istekler, sık sık yapmak, 189-191

saygı, kazanç 84-85

sorumluluk alma, 127-129, 170-173

sonuçlara odaklanmak, 55-58

ödü ller, teslim etme, 210-211

Richardson, Cheryl, 123-125

Robbins, Tom, 213-214

Rohn, Jim, 120

Roosevelt, Theodore, 75, 202

Rousseau, Jean-Jacques, 50

rutin, oluş turma, 207-210

Ruskin, John, 122

Saks Beş inci Cadde, 20

Savant, Marilyn vos, 41

Sekreter, Lance, 123

öz disiplin, öğ retme, 20-22

İ ş yerinde Öz Saygı, 74, 143

özgü ven, 73-75, 143

satış , önde, 183-185

Selye, Hans, 44

duyusal yoksunluk, 29-30

Shakespeare, 150, 180

Shaw, George Bernard, 178

Shinn, Floransa Scovel, 63

Sinclair, Lister, 129

Sitwell, Sir Osbert, 169

Gü neybatı Havayolları, 115

Aziz Francis, 164

istikrar, ilham verici iç 139-141

Stanat, Ruth, 91

Stevenson, Robert Louis, 183

gü ðü yönler, insanları tanımlama', 99-106

stres, idare, 81-83

strese girmek vs. önemsemek, 44-46

Sullivan, Dan, 188

Tayvan, 176

Talleyrand, 106

görevler, tamamlama, 123-125

Çaykovski, 199, 200

öğ retmenlik, 199-200

Düşün ve Zengin Ol, 150

düşünme, olumlu, 150-151, 157-158

düşünce, rolü , 39-41

düşünceler, pozitifliği sürdürmek, 114-118

zamanınızdan en iyi şekilde yararlanmak,
119-120 rahatlamak, 212-213

Truman, Harry, 84

doğruyu söylemek, 42-44

UCLA, 174-175, 186-187

mağdurlar ve sahipler, 35

VISA Uluslararası, 155

vizyon, yaratma, 181

Wal-Mart, 114-115

Walton, Bill, 186-187

Walton, Sam, 69, 114-115

Watson, Thomas J., 212

Welch, Jack, 201

Kuyular, HG, 119

Buğ daylı, Margaret, 151

Wilson, Woodrow, 31

Ahş ap, John, 174-175, 186-187

Orman, Kaplan, 22

endiş e, endiş eye çeviri, 167

Yazarlar Hakkında

Steve Chandler, çok sayıda Fortune 500 mü ş terisine sahip bir ağı ş konuş macısı ve kurumsal liderlik koçudur. Aynı zamanda popü ler bir kongre konuş macısıdır (Renaissance Media'dan Arthur Morey, "Steve Chandler, son derece rekabetç motivasyonel konuş ma alanındaki en orijinal ve ilham verici figü rdü r" dedi.) Chandler'ın ilk kitabı, Kendinizi Motivasyona Götü rmenin 100 Yolu'nun adı Chicago'ydu. 1997'de Tribune Yılın Sesli Kitabı. Chandler'ın ş u anda yedi dilde yayınlanan kitapları da dü nya çapında en çok satanlar haline geldi. Kendisine www.SteveChandler.com adresinden ulaş ılabilir .

Scott Richardson Detroit, Michigan ve Tucson, Arizona'da bü yü dü . 1980 yılında BYU'dan İ ngilizce lisansı ve Çince yan dalıyla mezun oldu. 1983 yılında Arizona Eyalet Üniversitesi Hukuk Fakü ltesi'nden Hukuk diploması aldı. 20 yıldan fazla bir sü redir Göçmenlik hukuku ve yaralanma hukuku alanında çalış maktadır ve 2000 yılından bu yana yöneticilere koçluk yapmaktadır. Bu onun pek çok kitabının ilki. Ailesiyle birlikte Arizona'da yaş ıyor.

Ayrıca Steve Chandler'ın yazısı:

Kendinizi Motive Etmenin 100 Yolu

Kendinizi Yeniden Keşfetmek

Harika İlişkiler Kurmanın 50 Yolu

Satış Keyfi

Başarınız İçin On Taahhüt

Sizi Geri Tutan 17 Yalan

İlişki Kayması